



Vaateliikkeen brändilajitelman ja tuotevalikoiman tehokkuus

Hanna Saarnio

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Saarnio, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Vaateliikkeen brändilajitelman ja tuotevalikoiman tehokkuus		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Partanen, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Beyond Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kokonaisvaltainen selvitys brändivaateliikkeen valikoiman tehokkuudesta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ostotoiminnan päätöksissä hyödynnettävää dataa. Tutkimuksen keskiössä oli brändilajitelma ja brändien alaiset tuoteryhmät. Tutkimus keskittyi yrityksen kivijalkamyymlään eikä ottanut samassa yhteydessä toimivaa verkkokauppaa huomioon.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan vähittäiskaupan valikoimien kokoamisen erilaisia strategioita, brändituotteiden ostamisen erityispiirteitä sekä tehokkuuden termistöä ja mittareita. Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, asiakaskyselyä ja valmiin aineiston analyysiä. Asiakaskysely toteutettiin viikon mittaisella periodilla toukokuussa 2016. Tavoitevastausmäärä jaettiin kuuden aukiolopäivän välille päivittäiset asiakasmäärät huomioiden. Kyselyyn saatiin 301 vastausta. Valmis data koostui yrityksen myyntidatasta vuoden ajalta. Kyselyn vastauksia ja myyntidataa verrattiin keskenään kokonaiskuvan saamiseksi.</p> <p>Tuloksista nousi muutama asiakkaiden suosima ja myyntidatan mukaan myyvä brändi. Lisäksi valikoiman heikommat brändit paljastettiin. Tuoteryhmistä asiakkaille ja yrityksen myynnille tärkeimmäksi nousi kengät, ongelmallisimmiksi tuoteryhmiksi takit ja housut. Myös naisasiakkaiden suuri osuus asiakaskunnasta ja naisten vaatteiden ja kenkien kysyntä tuli ilmi.</p> <p>Johtopäätöksenä ehdotettiin yritykselle brändilajitelma- ja tuoteryhmäkohtaista supistamista ja naisille tarkoitettujen tuotteiden valikoimaosuuden kasvattamista valikoiman tehokkuuden parantamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Valikoima, brändi, tehokkuus, varasto, kvantitatiivinen tutkimus, kysely, aineistoanalyysi		
Muut tiedot		

Author(s) Saarnio, Hanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 70	Permission for web publication: x
Title of publication The efficiency of the brand assortment and the product selection in a clothing store		
Degree Programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Beyond Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to comprehensively study the efficiency of the selection in a branded clothing store. The aim of the study was to collect data which could be used as the basis for the store's purchase decisions. The study focused on the store's brand assortment and the brand's product selection. The study concentrated on the company's brick and mortar store, not their web-store.</p> <p>The theoretical framework of the thesis reviews the strategies of a retail store's selection planning, the special characteristics of buying branded products and the concepts and meters of efficiency. The quantitative methods used in the study were customer surveys and analyses of the existing data. The survey was implemented during a week's period in May 2016. The target number of answers was divided between the six store's opening days according to the customer flow. 301 answers were received for the survey. The existing data consisted of the company's sales data covering a year's period. Both results were compared to form a general view.</p> <p>The results highlighted a few successful brands both in the survey answers and the sales data. It was also possible to pinpoint some weaker brands. The most important product group from the perspective of the customers and the store's sales was shoes, whereas the most problematic groups were coats and trousers. The results also revealed that almost half of the store's customers were women and that there was a clear demand for women's shoes and clothing.</p> <p>As a conclusion, it was proposed that the company reduce the size of the brand assortment and certain categories and increase the share of products intended for women in order to enhance the efficiency of their selections.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
Selection, brand, efficiency, stock, quantitative research, questionnaire, data analysis		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
3	Lajitelman ja valikoiman tehokkuus	11
3.1	Erikoiskaupan valikoimasuunnittelu	12
3.2	Brändituotteiden ostotoiminnan erityispiirteet	17
3.3	Tehokkuuden mittaaminen	19
4	Tutkimustulokset	22
4.1	Asiakkaiden näkemys lajitelmosta	23
4.2	Myyntidata vertailukohteena	37
5	Johtopäätökset	52
6	Pohdinta	58
	Lähteet	65
	Liitteet	68
	Liite 1. Kyselylomake	68

Kuviot

Kuvio 1. Valikoiman rakenne	5
Kuvio 2. Kenkäbrändien saamat keskiarvot	25
Kuvio 3. Miesten ja naisten antamat keskiarvot kenkäbrändeille	25
Kuvio 4. Eri ikäluokkien antamat keskiarvot kenkäbrändeille	28
Kuvio 5. Vaatebrändien saamat keskiarvot.....	30
Kuvio 6. Miesten ja naisten antamat keskiarvot vaatebrändeille.....	30
Kuvio 7. Ikäluokkien antamat keskiarvot vaatebrändeille	34
Kuvio 8. Kenkäbrändien verrannollinen tehokkuus	41
Kuvio 9. Vaatebrändien verrannollinen tehokkuus	45
Kuvio 10. Tuotekategorioiden verrannollinen tehokkuus	46

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma	23
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma	24
Taulukko 3. Kenkäbrändien valikoimaan sisällyttämisen tärkeys.....	24
Taulukko 4. Miesten ja naisten vastausten jakauma adidas-kenkäbrändin kohdalla .	26
Taulukko 5. Miesten ja naisten vastausten jakauma Nike-kenkäbrändin kohdalla.....	26
Taulukko 6. Miesten ja naisten vastausten jakauma Vans-brändin kohdalla.....	26
Taulukko 7. Miesten ja naisten vastausten jakauma Emerica-kenkäbrändin kohdalla	27
Taulukko 8. Miesten ja naisten vastausten jakauma Timberland-kenkäbrändin kohdalla	27
Taulukko 9. Miesten ja naisten vastausten jakauma Makia-kenkäbrändin kohdalla ..	27
Taulukko 10. Ikäluokkien vastausten jakauma Converse-kenkäbrändin kohdalla	28
Taulukko 11. Ikäluokkien vastausten jakauma Makia-kenkäbrändin kohdalla	28
Taulukko 12. Vaatebrändien valikoimaan sisällyttämisen tärkeys	29
Taulukko 13. Miesten ja naisten vastausten jakauma adidas-vaatebrändin kohdalla	31
Taulukko 14. Miesten ja naisten vastausten jakauma Nike-vaatebrändin kohdalla ...	31
Taulukko 15. Miesten ja naisten vastausten jakauma Vans-vaatebrändin kohdalla...	31
Taulukko 16. Miesten ja naisten vastausten jakauma Levi's-vaatebrändin kohdalla..	32

Taulukko 17. Miesten ja naisten vastausten jakauma Makia-vaatebrändin kohdalla.	32
Taulukko 18. Ikäluokkien vastausten jakauma adidas-vaatebrändin kohdalla.....	33
Taulukko 19. Ikäluokkien vastausten jakauma Nike-vaatebrändin kohdalla.....	33
Taulukko 20. Ikäluokkien vastausten jakauma Makia-vaatebrändin kohdalla	33
Taulukko 21. Ikäluokkien vastausten jakauma Diamond-vaatebrändin kohdalla	34
Taulukko 22. Vastaajien tuoteryhmäkohtainen ostopreferenssi.....	35
Taulukko 23. Miesten ja naisten tuoteryhmäkohtaisten ostopreferenssien erot	36
Taulukko 24. Ikäluokkien välisten tuoteryhmäkohtaisten ostopreferenssien erot.....	37
Taulukko 25. Kolmen suurimman kenkäbrändin osuus tarkasteltujen kenkäbrändien kokonaisostoista ja -myynnistä	38
Taulukko 26. Kolmen pienimmän kenkäbrändin osuus tarkasteltujen kenkäbrändien kokonaisostoista ja -myynnistä	39
Taulukko 27. Erot miesten ja naisten kenkäostoissa ja -myynneissä	40
Taulukko 28. Miesten ja naisten kenkien väliset myynti- ja ostoerot	41
Taulukko 29. Viiden suurimman vaatebrändin osuudet tarkasteltujen vaatebrändien kokonaisostoista ja -myynneistä	42
Taulukko 30. Viiden pienimmän vaatebrändin osuus tarkasteltujen vaatebrändien kokonaisostoista ja -myynneistä	43
Taulukko 31. Miesten ja naisten vaatteiden suhteellinen kokonaisosto- ja myyntimäärä	44
Taulukko 32. Tuoteryhmät myydyimmästä vähiten myytyyn	46
Taulukko 33. T-paitabrändit myydyimmästä vähiten myytyyn	47
Taulukko 34. Hupparibrändit myydyimmästä vähiten myytyyn.....	48
Taulukko 35. Kauluspaitabrändit myydyimmästä vähiten myytyyn	49
Taulukko 36. Takkibrändit myydyimmästä vähiten myytyyn	50
Taulukko 37. Housubrändit myydyimmästä vähiten myytyyn	51
Taulukko 38. Päähinebrändit myydyimmästä vähiten myytyyn.....	51

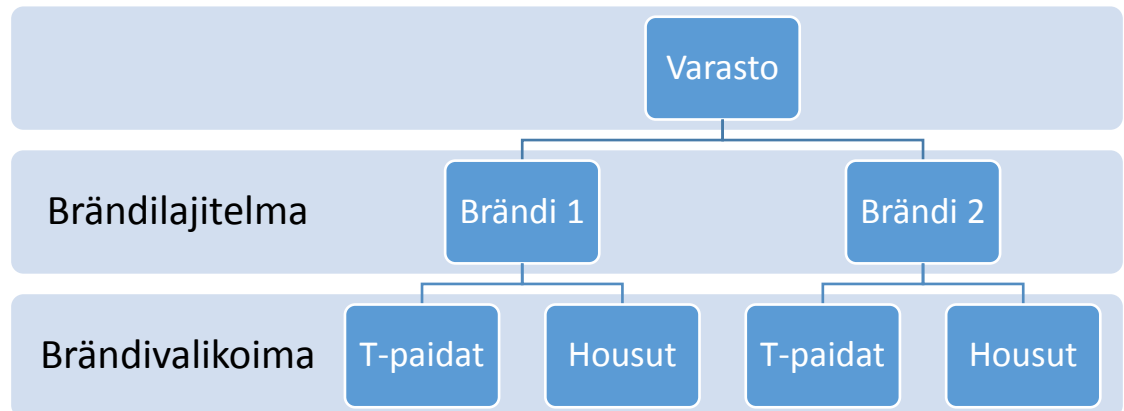
1 Johdanto

Vähittäiskaupassa myytävät tuotteet muodostavat kaupan lajitelman ja valikoiman. Ne ovat yksi vähittäiskaupan merkittävimmistä kilpailukeinoista, ja etenkin vaateliikkeiden kohdalla lajitelma ja valikoima ovat kaikista keskeisimpiä kilpailuvaltteja. Myytävät tuotteet valikoituvat vähittäiskaupan muodon, yrityssuunnitelman ja kohdeasiakaskunnan mukaisesti. Menestyvä valikoima on tarkkaan harkittu kokonaisuus tuotteita. Lajitelma ja valikoima ilmiönä koskettavat useaa eri liiketoiminnan osa-aluetta markkinoinnista taloushallintoon.

Työskennellessäni opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, brändituotteisiin erikoistuneessa vaateliikkeessä, olen tehnyt eräänlaista jatkuvaa empiiristä tutkimusta asiakkaiden mieltymyksistä ja myytävistä tuotteista. Henkilökohtaisten kokemusteni pohjalta olen havainnut mahdollisia kehittämisen kohteita yrityksen toiminnassa liittyen lajitelma- ja valikoimaratkaisuihin. Kaikki brändit ja brändien eri tuotteet eivät myy samoilla nopeuksilla, ja varaston arvo on silminnähden kasvanut. Lisäksi valikoiman laajuus hämmentää toisinaan sekä asiakkaita että henkilökuntaa. Lajitelma- ja valikoimakokonaisuuden uudelleenarviointi on siis paikallaan. Tutkimuksen avulla selvitetäänkin, mitä lajitelmassa ja valikoimassa tulee muuttaa kokonaisuuden tehokkuuden parantamiseksi. Yrityksen toiminta on Suomen tasolla lähestulkoon yksilöllistä, jolloin myös tutkimuksen aihe on hyvin spesifi ja siksi huonosti yleistettävissä muuhun liiketoimintaan.

Tekstissä tulee toistumaan erilaisia vähittäiskaupan valikoimakäsitteitä. **Lajitelma** on eri tuotekategorioiden muodostama myytävien tuotteiden kokonaisuus (Rämö 2011, 16). Tässä tapauksessa **brändilajitelmasta** puhuttaessa puhutaan kaikista liikkeessä myynnissä olevista eri brändeistä. **Valikoima** tarkoittaa saman tuotekategorian sisällä myytäviä eri tuotevariantteja (Rämö 2011, 16). **Brändivalikoimalla** tarkoitetaan tekstissä eri brändien alakategorioita eli tuoteryhmiä, kuten t-paidat, housut, kengät ja niin edelleen (kuvio 1). **Brändi** tarkoittaa markkinoilla laajalti tunnettua tuotemerkkiä tai tuotetta, johon liitetään paljon mielikuvia (Rämö 2011, 210). **Varasto** on se osa tuotteista, joka pidetään poissa myymälästä ja haetaan esille tarvittaessa (Granger & Sterling 2012, 219). Tässä työssä varastolla viitataan myös sekä myymälässä esillä olevien ja varastoitujen tuotteiden kokonaisuuteen. **Varaston**

arvo tarkoittaa varastossa olevien tuotteiden määrää ja niiden kokonaismääräistä hankintahintaa. Tehokkuuden termejä käsitellään tarkemmin luvussa 3.3 Tehokkuuden mittaaminen.



Kuvio 1. Valikoiman rakenne

Liikkeen lajitelman ja valikoiman tehokkuutta tullaan tutkimaan kahdella tasolla. Ensimmäiseksi tuotekokonaisuuden osuvuus kartoitetaan asiakkailta kysymällä. Liikkeen vahvan brändikeskeisyyden vuoksi luontevin tapa toteuttaa kysely on kysyä heidän mielipiteitään liikkeen brändeistä ja mahdollisista lajitelmaan kuulumattomista vaihtoehtoista. Kun asiakkaiden vastaukset indikoivat suositut ja vähemmän suositut brändilajitelman brändit, tutkitaan brändilajitelmaa ja brändivalikoimaan kuuluvien tuotekategorioiden erillistä menestystä myyntitilastojen perusteella. Tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää ostotoiminnan päätöksiä tehdessä esimerkiksi brändilajitelmaa kaventamalla tai kasvattamalla, tai brändivalikoiman sisäisten tuotteita poistamalla tai lisäämällä. Parhaassa tapauksessa tulokset auttavat yritystä optimoimaan ostobudjettinsa parhaimmin menestyviin brändeihin lisäten valikoiman tehokkuutta ja samalla vaikuttaen positiivisesti yrityksen tulokseen.

Vaikka liikkeen yhteydessä toimii myös yrityksen oma verkkokauppa, jonka kanssa liikkeen ostotoiminta on yhtenäinen, toteutetaan tutkimus vain kivijalkamyymälän asiakkaille. Tämä raja on tehty tulosten luotettavuuden varmistamiseksi ja tutkimusprosessin selkeyttämiseksi. Verkkokaupan asiakkaille on mahdollista jatkotutkimuksena teettää sama kysely tai tarpeen mukaan tulosten pohjalta hieman muunneltu kysely.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Pienessä, yksityisomisteisessa vaateliikkeessä työskennellessä tulee yllättävänkin tietoiseksi kaupan asiakaskunnasta ja heidän tuotemielityksistään. Samanaikaisesti tiedostaa mahdolliset ongelmatuotteet ja niiden vaikutuksen yrityksen menestykseen. Kahden tappiollisen tilikauden (Beyond Oy n.d.) ja tuotteiden ylitsepursuavan määrän välillä voi helposti löytää yhteyden. Tämän opinnäytetyön tutkimus kumpuaakin ennen kaikkea tarpeesta. Lajitelmaan ja valikoimaan perehtymiseen sekä asiakasmielipiteiden että tarkkojen myyntilukujen pohjalta voidaan saada uutta tietoa brändeistä ja niiden menestyksestä tuotevalikoimassa. Tutkimus ei ole asiakastytytyväisyyskysely, vaan sen sijaan yrityksen ostotoiminta ja sen tehostaminen on koko työn keskiössä. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoite onkin selvittää, ovatko jotkin tuotteet tai brändit täysin ylimääräisiä vai onko kenties jotain, mitä valikoimiin kaivattaisiin lisää. Tutkimuskysymys kuuluukin: Kuinka brändilajitelmaa ja -valikoimaa tulisi muuttaa tehokkuuden parantamiseksi?

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mitattavaa tietoa asiakkaiden brändimielipiteistä ja mahdollisista bränditoiveista, jotta niitä voisi verrata kaupan konkreettisiin myyntilukuihin ja -tilastoihin. Mitattavien tulosten saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään määrällisiä tutkimusmenetelmiä, tarkemmin ottaen asiakaskyselyä ja myyntihistorian tilastollista analyysiä. Tutkimus hyödyttää konkreettisesti yritystoimintaa, sillä tulosten pohjalta ostotoimintaa voidaan optimoida tehokkaammaksi ja tuotteiden varastonkiertoajat voivat nopeutua.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä on tutkimuksen perustaminen jo olemassa olevaan teoriaan, tutkimusaineiston numeerinen mitattavuus ja tilastollinen analyysi sekä tutkimuksen kohdistuminen ennalta määritellyn perusjoukon pienempään otokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 140.) Tutkimus on toteutettava kvantitatiivisin menetelmin,

jotta tulokset saataisiin mitattavaan, numeeriseen muotoon. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään sekä asiakaskyselyä että valmiin aineiston, myyntidatan, analyysia. Mitattavuuden myötä asiakaskyselyn tuloksia voidaan verrata luontevasti valmiisiin myynti- ja varastonkiertolukemiin.

Standardoitu kysely tarkoittaa kysymyksien kysymistä kaikilta vastaajilta samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2013, 192). Kyselyn kysymykset voidaan kysyä avoimina tai strukturoituina. Avoimet kysymykset voidaan jättää kokonaan avoimiksi tai niitä voidaan suunnata tarkemmin. Avointen kysymysten riskinä on, etteivät ne tuota tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, mikäli kysymys on monitulkintainen. Sen takia kaikkien kysymyksien tulee olla yksiselitteisiä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on esitetty valmiiksi, jolloin tulkinna ei jää tilaa. (Kananen 2011, 30–31.) Mitä tarkemmin strukturoitu kysymys on, sitä tarkempaa tietoa sillä saadaan. Siksi avoimia kysymyksiä käytetään vain erityisen painavan syyn takia. (Kyselylomakkeen laatiminen n.d.) Tutkimuksen kysely on standardoitu. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä strukturoituja että avoimia kysymysmalleja. Avoin kysymys koskettaa asiakkaiden kehitysehdotuksia liikkeen valikoimaan liittyen. Asiakkaiden taustatiedot, brändimielitymukset ja ostotottumukset kysytään strukturoidusti monivalintakysymyksinä.

Kyselylomakkeen ulkoasun tulee olla selkeä ja mahdollisimman lyhyt. Kysely kannattaa aloittaa kysymyksillä, joihin on helppo vastata ja jättää vaikeammat kysymykset loppuun loogista kysymysjärjestystä noudattaen. Selkeät vastausohjeet tulee antaa kyselyn alussa sekä mahdollisesti myös kysymysten yhteydessä. (Kyselylomakkeen laatiminen n.d.) Tutkimuksen kyselytilanne on kontrolloitu, eli tutkija on itse paikalla valvomassa kyselyyn vastaamista. Kysely on tehokkain tapa saada tietoon merkittävän suuren asiakasjoukon brändimielipiteitä. Kysely toteutetaan viikon mittaisella ajanjaksolla yrityksen kivijalkamyymälässä. Kysely tulee olemaan verkossa ja siihen vastataan valvotussa tilanteessa älylaitteella, jolloin tulokset kerääntyvät valmiiksi sähköiseen muotoon.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein kannattamatonta toteuttaa kokonaistutkimus eli tutkia kaikkia ilmiötä koskettavia yksilöitä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, jolloin koko perusjoukon tuloksia edustamaan valitaan pienempi osa yksilöistä, eli tutkimusotos. (Hirsjärvi ym. 2013, 179–180.) Määrällisen tutkimuksen otos on joukko satunnaisesti tai systemaattisesti valittuja tutkimuskohteita.

Otoksen sopivan koon määrittämiseksi on havaintoyksikköön kuuluvista kohteista oltava olemassa jonkinlainen lista, eli otoskehikko. (Otos ja otantamenetelmät n.d.) Ilman otoskehikkoa otos on kuitenkin näyte. Näytetutkimuksessa voidaan hyödyntää vain ei-todennäköisyyteen perustuvia otantamenetelmiä, joita ovat harkinnanvarainen otanta, kiintiöpoiminta ja tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttämätön, perusjoukon huomioon ottamaton mukavuusotanta. (Kananen 2008, 70–71, 74–75.) Kiintiöpoiminta on kaupallisten yritysten suosima otantamenetelmä, ja se tarkoittaa tutkijan vaikuttamista näytteen muodostamiseen. Kiintiöpoiminnan ideana on, että tutkijalla on ennakkoon kriteerit, joihin tutkittavan pitäisi sopia. (Otantamenetelmä on survey-tutkimuksen kulmakivi n.d.) Tutkimuksessa tullaan hyödyntämään kiintiöpoimintaa.

Tutkimuksen perusjoukko on Beyondin asiakkaat, mutta koska valmista asiakasluetteloa eli otoskehikkoa ei ole olemassa, luotettavan otoksen rajaaminen hankaloituu. Kirjoittajan oma kokemus liikkeen asiakkaista kuitenkin mahdollistaa kyselyn kohdistamista tuotteiden loppuasiakkaille. Kiintiöpoiminta mahdollistaa mahdollisimman monen en osaa sanoa -vastauksen poisrajaamisen. Esimerkiksi lapsen pyynnöstä tuotteita ostavat vanhemmat, jotka eivät ole tuotteiden loppuasiakkaita, pyritään jättämään pois otoksesta. Edellä mainituilla asiakkailla on vain pienellä todennäköisyydellä mielipide liikkeessä myytävistä brändeistä, jolloin heidän vastauksensa eivät myötävaikuttaisi hyödyntämiskelpoisten tulosten saamiseen. Kiintiöpoimintaa käyttämällä saadaan mielipide kerättyä juuri niiltä asiakkailta, joita varten valikoimia rakennetaan.

Sopiva otoskoko määräytyy tutkimuksen tavoitteen, halutun tulostarkkuuden ja perusjoukon homogeenisuuden mukaan (Hirsjärvi ym. 2013, 180). Otos ei kuitenkaan koskaan vastaa täydellisesti perusjoukkoa. Nyrkkisääntönä voidaankin pitää sitä, että otoskoon kasvamisen myötä sen perusjoukkoa vastaavien piirteiden määrä kasvaa. (Vilka 2007, 57.) Asiakaskyselyn tavoitteena on saada 300 vastausta, jotka jaetaan kuudelle liikkeen aukiolopäivälle päivittäiseen asiakasmäärään suhteutettuna. Otoksesta pyritään saamaan mahdollisimman perusjoukkoa vastaava liittämällä se aikakehykseen. Tavoiteltu vastausmäärä on oletetusti merkittävän suuri osa viikoittaisesta kävijämäärästä, jolloin sen voidaan olettaa vastaavan merkittävää osaa perusjoukkoa.

Määrälliset analyysimenetelmät voidaan jakaa sen mukaan, kuinka useaa eri muuttujaa tutkimuksessa tarkastellaan. Kun tutkimuksen kohteena ovat yhden muuttujan arvot ja niiden jakauma, kuten opinnäytetyön tutkimuksessa, puhutaan yhden muuttujan menetelmistä. (Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta n.d.) Tilasto-ohjelman avulla kyselyvastaukset saadaan muutettua prosentuaalisiksi ja ilmiöiden syy-seuraussuhteita avattua. Yksiulotteinen frekvenssijakauma eli suora jakauma ilmoittaa, montako kertaa kukin muuttuja koko aineistossa esiintyy. Muuttujien kokonaisotoksen osuuden merkitys riippuu tutkimuskysymyksestä. (Kananen 2008, 38, 41, 52.) Kyselyn teettäminen sähköisesti helpottaa huomattavasti havaintomatriisiin eli tulosten siirtämistä tilasto-ohjelmaan.

Tutkimusaineistosta voidaan johtaa erinäisiä tunnuslukuja ja kaavioita tuloksia havainnollistamaan. Graafisilla kuvioilla, kuten pylväsdiagrammeilla ja piirakkakaavioilla, havainnollistaminen on käytännönläheistä mutta kaavioiden ylikäyttö ei ole lukijaystävällistä. (Graafinen esitys (kuviot) n.d.). Opinnäytetyössä pääasiallinen havainnollistamisväline onkin taulukko (Kananen 2011, 76). Ristiintaulukoinnin taustamuuttujien välisten vastauserojen yleistyskelpoisuus perusjoukkoon testataan Khiin neliötestillä. Khiin neliötesti selvittää, kuinka todennäköisesti vastausten väliset erot johtuvat sattumasta. Kun erot ovat tarpeeksi suuria, sattuman todennäköisyys pienenee ja tulosten yleistettävyyks kasvaa (Ristiintaulukointi n.d.). Kyselyn vastauksia voidaan ristiintaulukoida vastaajan iän ja sukupuolen välillä. Ristiintaulukoinnin avulla selvitetään juuri ne brändit, joita kohdeasiakasryhmä liikkeessä suosii.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli samojen tulosten saamista samoilla tutkimusmenetelmillä olosuhteista riippumatta. Opinnäytetyön tutkimusprosessin tarkalla dokumentoinnilla reliabiliteetti voidaan tutkia myöhemmin uusintatutkimuksena. (Kananen 2008, 79–81, 83.) Tutkimuksen käsitellessä lajitelmaa ja valikoimaa, vahvasti trendeihin ja niiden muutoksiin perustuvia ilmiöitä, tutkimuksen tulokset ovat luotettavia niin kauan, kun kohderyhmän kulutusmieltymykset pysyvät muuttumattomina. Kulutusmieltymykset ovat kuitenkin jatkuvasti muuttuva ilmiö, jolloin on hyvin epätodennäköistä, että toisena aikana samalla tavalla toteutettu tutkimus poikisi yhtenäisiä tuloksia.

Validiteetin arviointi on vaikeampaa ja moniulotteisempaa kuin reliabiliteetin. Validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraussuhteiden toteutumista, tulosten ennustettavuutta

ja niiden johtumista määritellyistä käsitteistä ja käytetyistä muuttujista sekä tulosten yhdenmukaisuutta toisten vastaavanlaisten tutkimusten kanssa. Toisin sanoen validi tutkimus tuottaa tarkoituksenmukaisia tuloksia. Tutkimustulokset ovat valideja, mikäli tutkitusta otoksesta saadut tulokset voidaan yleistää perusjoukkoon. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat sidoksissa toisiinsa – jos reliabiliteetti on alhainen, validiteetti on myös. Kuitenkin validiteetti voi olla alhainen, vaikka reliabiliteetti olisi hyvä, mikä tarkoittaa tutkimuksen mittaavan onnistuneesti väärää asioita. (Kananen 2008, 81–83.)

Koska tutkimuskohteeni on rajattu myymälään, jonka asiakaskunta eli perusjoukko on vielä määrittämätön, tutkimuksen validiteetti voi olla kyseenalainen. Validiteetin takaamiseksi toimeksiantajayrityksen tulisi teettää laadullinen tutkimus oman asiakaskuntansa rakenteesta. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi hyödynnetään kuitenkin monistrategista tutkimusotetta eli triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa tulosten vahvistamista useasta lähteestä (Kananen 2008, 84). Tutkimuksen kohdalla asiakaskyselyn tulokset pyritään vahvistamaan jo olemassa olevan myyntidatan kautta. Tutkimuksen luotettavuutta lisätään keräämällä 300 vastausta ja suhteuttamalla ne liikkeen päiväkohtaisiin asiakasvirtoihin. Tällä metodilla pyritään saamaan mahdollisimman todenperäinen kuva perusjoukosta.

Tutkimus suoritetaan yrityksessä Beyond Oy. Beyond on vuodesta 2006 saakka Jyväskylässä toiminut skeittauksen ja brändivaatteiden erikoisliike. Jyväskylässä aloittanut yksityisomisteinen Beyond laajensi kivijalasta verkkokauppaan vuonna 2011. Beyondin asiakaskuntaan kuuluvat nuoret, laatu- ja trenditietoiset kuluttajat sekä rullalautailun harrastajat. Beyondin liikeidea on tarjota markkinoille monipuolinen valikoima niin kansainvälisesti tunnettujen kuin pienempienkin brändien tuotteita. Liikeideansa mukaisesti yritys myy yksinomaan brändituotteita. Beyondilla on myös oma mallisto, joka sisältää miesten paitoja ja puseroita sekä päähineitä. Beyondista on kasvanut lähes kymmenen vuoden liiketoiminnan seurauksena paikallinen brändi. (Haapala 2015.)

Juuri erilaiset brändit ja niihin liitetyt mielikuvat laadukkuudesta on suuri osa asiakkaan ostomotivaatiosta. Brändituotteita käyttämällä asiakas saa statuksellista ja trendeistä kumpuavaa lisäarvoa. Siksi onkin mielekästä toteuttaa tutkimus brändilähtöisesti. Kaikki yrityksen valikoimiin kuuluvat brändit eivät kuitenkaan myy yhtä hyvin,

jolloin heikompia tuotteita joudutaan myymään alennusmyynnissä katteetta. Tuotteiden hitaan varastonkierron seurauksena varastoon sidotun pääoman arvo kasvaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin kartoittaa nykyisen brändilajitelman ja brändien alaisten valikoimien tehokkuus ja kehittää sitä löytämällä hitaasti liikkuvia brändejä tai mahdollisesti lisäämällä uusia brändejä lajitelmaan asiakaskyselyn tulosten mukaisesti. Laaja valikoima on vahvuuden lisäksi myös uhka, sillä harvinaisemmille erikoistuotteille on vaikea arvioida kysyntää. Vaateliikkeen valikoimahankinnat on tehtävä usein kuukausia etukäteen, mikä hankaloittaa kysynnän arviointia entisestään.

Valikoimien suunnittelua ja kokoamisen haasteita on tutkittu aikaisemmin. Standardi- ja erikoistuotteiden oikeanlaista suhdetta valikoimissa ja niiden vaikutusta hinnoitteluun ja varastoon on käsitelty tutkimuksessa Katsifoun, Seifertin ja Tancrezin tutkimuksessa *Joint product assortment, inventory and price optimization to attract loyal and non-loyal customers* (Katsifou ym. 2014). Intialaisten kuluttajien brändivaatteiden ostamisen motiiveja, globaalien ja paikallisten brändien nousua ja brändien merkitystä kuluttajille käsittelee tutkimus *Consumer's perception about branded clothing store and merchandise Levi's Stores & Koutons Store in India* (Ajay, Kuldeep, Kunal & Sadhir 2011). Liikekohtaisen lajitelman ja valikoiman rakentaminen on kuitenkin niin yksilöllistä, ettei tämän tutkimuksen tuloksia pysty suoranaisesti vertaamaan olemassa olevaan tutkimustietoon.

3 Lajitelman ja valikoiman tehokkuus

Vähittäiskauppa voidaan jakaa toimialan mukaan kolmeen kategoriaan: päivittäistavarakauppaan, erikoistavarakauppaan ja palveluiden kauppaan. Päivittäistavaroita, kuten elintarvikkeita, kuluttaja ostaa huomattavasti useammin kuin erikoistavaroita. Erikoistavaran käyttöikä on päivittäistavaraa huomattavasti pidempi. Erikoistavarakauppoihin lukeutuvat esimerkiksi urheilu- ja vaateliikkeet. Sesonkien vaihtelut sekä tuotteiden brändit vaikuttavat erikoistavarakauppaan päivittäistavarakauppaa enemmän. (Rämö 2011, 10, 14–17.)

3.1 Erikoiskaupan valikoimasuunnittelu

Valikoimasuunnittelu lähtee vähittäiskaupan liikeideasta ja strategiasta, jolloin määritetään lajitelman ja valikoiman välinen suhde. Lajitelma tarkoittaa erilaisia tuoteryhmiä ja valikoima saman tuoteryhmän eri vaihtoehtoja tuoteryhmän sisällä. Erikois-kaupalle on tyypillistä kapea lajitelma ja syvä valikoima. Tämä tarkoittaa sitä, että tuoteryhmiä on vähän mutta tuoteryhmien sisällä on useita eri väri-, malli- ja brändi-vaihtoehtoja. (Havumäki & Jaranka 2006, 16-17, 94–95.) Valikoima vaihtelee kuluttajan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen, vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan strategioiden, tavarantoimittajan kapasiteetin ja markkinatilanteen mukaan. Valikoimia kehitettäessä pyritään aina kehittymään kustannustehokkaampaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan. (Tehokkaat valikoimat: Raportti parhaista toimintamalleista 2000, 13.)

Valikoiman suunnittelussa etsitään jatkuvasti parasta tuotteiden ja tuoteryhmien kokonaisuutta, jolla saavutetaan paras mahdollinen myynti ja tuotto. Tämä tarkoittaa jatkuvaa valikoiman arviointia, tuotteiden myynnistä poistamista sekä uusien tuotteiden etsimistä. (Rämö 2011, 148–149.) Taatakseen valikoiman kaupallisen menestyksen ostajan tulee jatkuvasti myös arvioida tuotteeseen liittyviä asiakkaan tarpeita (Goworek 2007, 159). Koska tuoteryhmän sisäisiä variantteja on tarjolla lukematon määrä, optimaalisesti kysyntää vastaavan valikoiman koostaminen on usein haasteellista. Kivijalkamyymälän rajallisten neliöiden vuoksi tilanhallinta on oleellinen osa valikoimasuunnittelua: Menestystuotteille tulisi varata riittävästi tilaa ja ns. ”hyllynlämmittäjät” poistettava kokonaan valikoimasta. Hyvästä valikoimasta asiakas löytää aina etsimänsä. (Finne & Kokkonen 2005, 173–174.)

Valikoimaa rakentaessa vähittäiskauppa vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tuotetta?
- Kuinka paljon?
- Mitä kokoja / värejä / makuja / brändejä jne.?
- Mihin tuotteet sijoitetaan?
- Kuka on kohdeasiakas?

Useamman toimipisteen yrityksessä valikoimasuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös jokaisen toimipisteen yksilölliset piirteet, kuten liiketilan koko. Valikoimasuunnitelmassa otetaan huomioon myös erilaiset sesonkiajat toimialasta riippuen. (Jacobson 2011, 96–97, 123) Vaatetuslalla juuri valikoima on usein se, mikä määrittää yrityksen menestyksen (Granger & Sterling 2012, 211).

Ostopäätöksiä yrityksessä tekee joko yrittäjä itse, yrityksen palkkaama ostaja tai useita vähittäiskauppoja palveleva ostohenkilö (Granger & Sterling 2012, 212). Vaate-
tusalan ostohenkilöstö määrittää myyntiin otettavat tuotteet tyylin, materiaalin, yksi-
tyiskohtien, hinnoittelun ja toimittajan huomioon ottaen. Tuotteiden päällekkäisyyk-
siä tulee välttää, etteivät ne vie myyntipotentiaalia toisiltaan. Lisäksi ylä- ja alaosien
suhteellinen määrä on tärkeä osa valikoimasuunnittelua. Kuluttaja ostaa keskimäärin
enemmän edullisempia yläosia, jolloin niitä voi sisällyttää valikoimiin alaosia enem-
män. (Goworek 2007, 21, 46.) Suurissa tavarataloissa osto-organisaatio on hierarkki-
nen ja valikoiman koostamistehtävät jakautuvat uusien trendejä ja tuotteita etsivien
ostajien ja luvuista ja tilastoista huolehtivien suunnittelijoiden välillä. Pienissä, ket-
juuntumattomissa liikkeissä tämä on kuitenkin sekä fyysisesti että resurssien puo-
lesta mahdotonta, jolloin ostotoiminnasta yksinään vastaa usein esimerkiksi omistaja
itse. Toisinaan pienyritysten ostotoiminnassa jätetään huomioimatta myyntiluvut ja
tilastot päätöstä tehdessä, mikä johtaa joko liian pieneen tai suureen varaston ar-
voon. (Connell 2010, 5, 11.)

Vaatetusalan valikoimasuunnitteluun on erilaisia lähestymistapoja, kuten tyyllilähtöinen, menekkilähtöinen ja tuotteen elinkaarilähtöinen lähestymistapa. Tyyllilähtöinen tapa, jossa ostaja käy katsomassa eri mallistoja niiden esittelytilaisuuksissa, on menestelmistä työläin, mutta myös palkitsevin. Ostaja pääsee näkemään tuotteen sen luonnollisessa tilassa ja arvioimaan sen ominaisuuksia. Myöhemmin näiden esittelyjen pohjalta tilataan sample-mallit tuotteista, jolloin valikoima pystytään hahmottamaan kokonaisuudessaan ja näin korjaamaan mahdolliset puutteet ja epäkohdat. Ostojen apuna käytetään aikaisempien kausien myyntidataa ennakoimaan tulevaa menekkiä. Tämä edellyttää kehittynyttä ohjelmistoa, vaikka pienemmässä yrityksessä myös myymälätason kokemus ja esimerkiksi alennustuotteiden tutkiminen auttaa selvittämään mitä ostaa tai jättää ostamatta. (Connell 2010, 147–148.)

Menekkipohjaista valikoimasuunnittelua käytetään usein tyyli­lähtöisen suunnittelun pohjana. Se on metodi, jossa analysoidaan myyntilukemia ja niiden pohjalta yritetään ennustaa tulevaa menekkiä. Tämä lähestymistapa edellyttää hienojakoista ja helppo­lukuista menekinseurantajärjestelmää. Toisin kuin viikoittain seurattavaa menekkiä, tuotteiden elinkaaren vaiheanalyysiä käytetään valikoimasuunnittelun pohjana hie­man pidemmillä aikaväleillä. Järjestelmän raportteihin perehtymällä voi havaita, mi­käli yksittäisen tuotteen suosio on hiipumassa tai nousemassa. Valikoiman tuoreena pitämisen elinehto on luonnollisesti myös uusien tuotteiden testaaminen. (Connell 2010, 148–150.)

Koska iso osa valikoimavalinnoista tehdään jopa vuotta ennen myyntiin tuloa, on os­tajan osattava ennakoida trendejä ja niiden muutoksia (Goworek 2007, 40). Ostotoi­minnan ratkaisujen pohjana käytetään sekä ulkoisia että sisäisiä lähteitä. Sisäisiä läh­teitä on myyntidatan lisäksi myyntihenkilöstön tietotaito asiakkaiden kysynnästä. Ul­koiset lähteet ovat yrityksen ulkopuolisia tahoja, kuten muotiennustepalvelut, alan julkaisut ja reportaasipalvelut niin sähköisenä kuin painettunakin. Ulkoisten lähteiden avulla löydetään uusia toimittajia ja trendejä ja arvioidaan tuotekategorian menes­tystä markkinoilla. (Granger & Sterling 2012, 214–215.) Valikoiman menestykseen vaikuttavat kuitenkin myös ulkoiset, yrityksestä riippumattomat asiat, kuten yleinen taloudellinen tilanne ja sää. Jos talvi on esimerkiksi poikkeuksellisen leuto, eivät talvi­takit liiku ennustetulla nopeudella. (Goworek 2007, 54.)

Yrityksen myyntidatasta selviää niin menestyksekkäät bestseller-tuotteet kuin hei­kosti liikkuvat tuotteetkin. Vaikka tuote olisi myynyt erinomaisesti, sitä ei ole kannat­tavaa ottaa valikoimaan tismalleen samanlaisena, koska sen kysyntä voi olla jo tyydy­tetty ja elinkaari loppuvaiheillaan. Huonosti myyneen tuotteen myyntitulokseen on myös etsittävä syitä: Oliko materiaali väärä vai esiteltiinkö se kenties kuluttajalle liian aikaisin? (Goworek 2007, 44–45.) Vähittäiskaupan ohjelmistot antavat mahdollisuu­den tarkastella tuotteen menestystä toimittajan, tyylin, värin, hinnan ja koon perus­teella (Granger & Sterling 2012, 214). Loppujen lopuksi kuluttajat päättävät, mikä on muodikasta. Suuren väestön kulutusmieltymykset vaihtuvat kuitenkin suhteellisen hi­taasti, jolloin myyntihistoriasta on mahdollista ennustaa tulevaa kysyntää. (Easey 2009, 170.)

Kalenterivuoden aikana on useampi tunnistettavasti toistuva kaava kuluttajakäyttäytymisessä, joihin vaikuttavat esimerkiksi vuodenaikojen vaihdokset ja erilaiset juhlapyhät. Näiden kaavojen perusteella voidaan arvioida kuukausikohtainen arvio osto-voimasta. (Granger & Sterling 2012, 58–59.) Perinteisesti vaatetusalan mallistot ja-kautuvat kahteen pääsesonkiin: helmikuusta heinäkuuhun kestävään kevät-kesäsesonkiin ja elokuusta tammikuulle jatkuvaan syys-talvisesonkiin. Ankaran kilpailun vuoksi vaateliikkeet esittelevät kuitenkin uusia tuotteita kuluttajille kuukausittain. Ostosykli vaihtelee yrityksittäin, mutta edellisen kauden tuotemyynnin arvioinnin ja uusien tuotteiden myyntiin asettamisen välissä kuluu usein yksi vuosi. Tämä tarkoittaa sitä, että seuraavan vuoden syys-talvimallisto ostetaan kuluvan vuoden kevät-kesämalliston myynnin pohjalta arvioiden. Ostajat jättävät kuitenkin yhä suuremman osan budjetistaan kauden aikaisia ostoja varten, jotta kysyntään voidaan vastata entistä joustavammin. (Goworek 2007, 17–18.)

Tuotteen elinkaari -konsepti on yksi valikoimasuunnittelun apuväline. Sen avulla voidaan ennustaa tuotteen tulevaisuuden myyntiä ja se auttaa ymmärtämään myynnin vuorovaikutussuhteita ja näin ollen myös tehostamaan valikoimasuunnittelua. (Easey 2009, 171.) Useassa eri lähteessä (Connell 2010; Easey 2009; Goworek 2007; Granger & Sterling 2012) käsiteltiin tuotteen elinkaarta samanlaisin piirtein kuvaten, vaikka luoteltujen elinkaaren vaiheiden määrä vaihteli.

Kaikilla tuotteilla on oma rajallinen elinkaarensa, ja muotituotteilla se on usein lyhyempi kuin muilla. Goworek (2007) jakaa tuotteen elinkaaren neljään vaiheeseen: Esittelyyn, kasvukauteen, kypsyyskauteen ja hiipumiseen. Esittelyvaiheessa muotituotteella on usein rajallinen saatavuus ja sen seurauksena kallis hinta. Kuitenkin vain pieni osa esittelyvaiheen uusista trendeistä omaksutaan massamuotiin eli kasvukauden. Kypsyysvaiheessa kasvava määrä liikkeitä on ottanut kyseistä tuotetta valikoimiinsa ja sen myyntivoima saavuttaa huippunsa. Hiipumisvaiheessa tuotteen hinta alenee ja sen vetovoima hiipuu. (Goworek 2007, 160–162.) Jotkin tuotteet eivät koe lainkaan heikentymisvaihetta, vaan niiden myynti vähenee toisinaan hieman vain läheteäkseen uudestaan nousuun. Näitä tuotteita voi kutsua muodin klassikotuotteiksi. (Easey 2009, 174.)

Ostobudjetti rakentuu eri elinkaarivaiheessa olevien tuotteiden välille. Turvallisin ryhmä on uusiutuvat perustuotteet, joiden myyntipotentiaali on jo todettu ja toimitajalta on mahdollista ostaa täydennyksiä tarpeen mukaan. Näitä ovat juuri Easeyn (2009) nimittämät klassikkotuotteet. Uudet tuotteet ovat välttämättömiä vaihtelevuusvaikutelman luomiseksi. Testituotteita, elinkaarivaiheen alkupään tuotteita, ostetaan pienemmissä erissä ja ne on yleensä suunnattu trendien edelläkävijöille. Osa tuotteista voidaan ostaa promootiomyyntejä varten. Myös toimittaja voi tarjota jälleenmyyjälle varaston ylijäämätuotteita tarjoushintaan, jolloin jälleenmyyjä säästää hankintakustannuksissa. Lisäksi osa budjetista tulee jättää kauden aikaisiin täydennysostoihin tai mahdollisia uusia hittituotteita varten. Ostobudjettivaraus suojaa myös myynnin hidastumisen ja varaston kasvun aiheuttamalta tappiolta. Erityisesti pienelle yritykselle tämä on tärkeää. (Connell 2010, 125–128.)

Vanhamäki luokitteli luennollaan tuotteet kolmeen tuoteryhmään: alfa-tuotteisiin, beta-tuotteisiin ja omega-tuotteisiin. Alfatuotteet ovat jo menekkinsä todistaneita vakiotuotteita, ns. ”valioyksilöitä”. Beta-tuotteet ovat uusia, kokeiluun otettavia tuotteita joiden menekistä ei ole vielä tietoa. Omega-tuotteet puolestaan ovat jo huipunsa saavuttaneita, poistuvia tuotteita. Näiden kolmen ryhmän tasapaino on olennaista toimivalle valikoimalle. Yrityksen varaston arvo heijastuu suoraan yrityksen tulokseen. (Vanhamäki 2015.)

Connell (2010) kirjassaan mainitsee puolestaan tuotteen elinkaarelle jopa seitsemän vaihetta. Connellin ensimmäisenä mainitsema tuotteen testivaihe, jolloin valikoimiin lisätään uusi tuote ja sen menestystä seurataan. Mikäli tuote myy hyvin, testivaihetta seuraa saapumisvaihe, jolloin tuotetta tilataan lisää ja sen suosio on nousussa. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa tuotetta myydään täyteen hintaan ja sen saatavuus on vielä rajoitettu. Huippua edeltävässä vaiheessa tuotteen jakelukanavat lisääntyvät ja valmistajia voi olla useita. Huippuvaiheessa tuotteen tuottavuus on korkeimmillaan mutta sen menekkiä tulee seurata jatkuvasti mahdollisen suosion hiipumisen kannalta. Huippuvaihe kestää viikoista kuukausiin ja tässä vaiheessa tuotetta myydään monella eri hinnalla. Huipunjälkeisessä vaiheessa tuotteen menekki on yhä suurta mutta sitä myydään enenevässä määrin alennetulla hinnalla ja ensimmäisenä tuotetta myyneet vähittäiskauppiat ovat siirtyneet jo uusiin testituotteisiin. Heikentymisvaiheessa tuotetta on edelleen laajalti tarjolla, mutta täydennystilauksia ei enää

tehdä. Viimeisenä tuotteen elinkaareissa on poismentovaihe, jossa sitä myydään poismyyntialennuksella. (Connell 2010, 68–69.)

Tuotteen elinkaarivaiheet näkyvät myös *The art of retail buying* -kirjan neljässä määritellyssä kuluttajatyypissä: edelläkävijät, aikaiset sopeutujat, enemmistö ja ”hidastelijat”. Uutuus- ja sesonkituotteen ensimmäisenä ostavat edelläkävijät, sen jälkeen heistä mallia ottaen aikaiset sopeutujat. Enemmistön ostaessa tuotetta sen menekki on korkeimmillaan. Kun viimein ”hidastelijat” päätyvät hankkimaan tuotteen, on sen kysyntä tyydytetty markkinoilla, eikä tuotetta ole kannattavaa tilata lisää. (Jacobsen 2011, 114–116.)

3.2 Brändituotteiden ostotoiminnan erityispiirteet

Muotialan kontekstissa brändi ymmärretään usein maineensa vakiinnuttaneeksi, korkealaatuiseksi design-tuotemerkiksi. Todellisuudessa kuitenkin brändi-termiä voidaan käyttää kaikkien yritysten ja tuotteiden yhteydessä, joilla on muista erottuva identiteetti ja jotka tuottavat erityistä arvoa asiakkaalle. (Jackson & Shaw 2009, 247–248.) Menestyvät brändit ovat niitä, joihin kuluttaja liittyy vahvoja, ostopäätökseen vaikuttavia mielikuvia. Brändituotteiden toimivuus, laatu, hinta tai status erottavat ne vahvasti kilpailijoista ja näiden ominaisuuksien vuoksi kuluttaja on valmis maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa. (Jacobsen 2011, 243–244.)

Brändi voi tarkoittaa nimeä, termiä, merkkiä tai ulkoasua tai niiden yhdistelmää, jonka tarkoitus on määrittää tuote tai palvelu ja erottaa se kilpailijoista. Brändäys on tietynlaisen, muista erottavan mielikuvan liittämistä esineeseen, ihmiseen, palveluun tai ideaan. Brändäyksellä pyritään lisäämään tuotteen arvoa. Kuluttajat valitsevat nykyään yhä enenevässä määrin brändejä, joihin he voivat samaistua ja joilla he ilmaisevat itseään. Vähittäiskauppa voi ottaa valikoimiinsa samankaltaisten toimittajien brändituotteita vedotakseen tietynlaiseen kuluttajakohderyhmään. Brändinimi tarkoittaa brändin ääneen lausuttavaa osaa ja brändimerkki visuaalista osaa. Tavaramerkki on nimi tai symboli tai näiden yhdistelmä. Tavaramerkin visuaaliset osat muodostavat mallinsuojan, ja ovat yrityksen omia yksinoikeudella. Brändin arvo mitataan tunnistettavuuden, imagon ja myyntipotentiaalin perusteella. (Granger & Sterling

2012, 77–78, 81.) Brändin muodostumiselle on erilaisia teorioita, esimerkiksi Kapfererin (1992) kuuden ulottuvuuden teoria (Kapferer's Brand-Identity Prism model 2009).

Tuotteet voi luokitella kuluttajan ostotiheyden ja ostopäätökseen käytetyn harkintajan perusteella kolmeen ryhmään: usein ja vaivattomasti ostettuihin päivittäistuotteisiin, harkitummin ostettuihin shoppailutuotteisiin ja korkeat laatuodotukset kohtaaviin erikoistuotteisiin. Brändituotteet kuuluvat viimeisimpään kategoriaan, ja brändituotteita ostavat asiakkaat ovat usein hyvin määrätietoisia ostopäätöstensä suhteen. (Easey 2009, 148–149; Granger & Sterling 2012, 69.) Brändituotteiden hinnoittelussa saatetaan antaa yhtä suuri arvo itse brändille ja sen näkyvyydelle kuin tuotteen muille ominaisuuksille (Goworek 2007, 140). Brändin merkitys ostopäätöksessä vähenee kuitenkin tuotteen hinnan noustessa, eli toisin sanoen pienemmillä ja edullisemmilla tuotteilla brändin arvo on suurempi kuin kalliilla tuotteilla. (Vanhamäki 2015.)

Muodin vähittäiskaupat voidaan jakaa kahteen ryhmään: niihin, jotka luovat myymänsä tuotteet ja niihin, jotka myyvät jo olemassa olevia tuotteita (Granger & Sterling 2012, 67). Brändituotteita myyvä yritys valitsee tuotteet valikoimiinsa valmiista mallistoista ja myy ne brändinimen alla oman tuotemerkinsä sijasta. Tällöin ostajan työtehtäviin sisältyy harvemmin suunnittelua tai tuotekehitystä. Tällaiset yritykset ovat yleensä pienempiä, ketjuihin kuulumattomia yrityksiä, joissa suuren osto-organisaation tehtävät saattavat kuulua vain yhdelle vastuuhenkilölle. (Goworek 2007, 137–139.)

Brändituotteita ostaessa ostajan ja toimittajan roolit voivat joissain tapauksissa kääntyä pääläelleen, jolloin toimittaja voi olla erittäin valikoiva jälleenmyyjistään. Tässä tapauksessa ostajan on taisteltava oikeudestaan saada tuotteita valikoimiin. (Goworek 2007, 141–142.) Toimittajalta on tavoitteellista saada tuotteen myynnin yksinoikeus. Ei ole toimittajalle eikä vähittäiskauppiaille edullista, mikäli kaksi kilpailevaa yritystä myyvät tismalleen samaa mallistoa. (Granger & Sterling 2012, 218.) Beyond on toiminnassaan onnistunut saavuttamaan tilanteen, jossa se saa useiden brändien tuotteita tai kokonaisia mallistoja myyntiin maanlaajuisella yksinoikeudella.

3.3 Tehokkuuden mittaaminen

Tuotannollinen tehokkuus tarkoittaa lopputuotoksen saavuttamista mahdollisimman pienillä panoksilla. Toisaalta tehokkuus tarkoittaa myös annetulla panoksella aikaan saatua mahdollisimman suurta tuotosta. (Vihanto 2010, 3.) Allokointitehokkus tarkoittaa resurssien jakamista siten, että niiden käytöstä saatava hyöty maksimoituu. Toisin sanoen allokatiivinen tehokkuus on hyödykkeiden optimaalisessa suhteessa tuottamista. (Kosonen 2008, 12.) Vaikka brändivaateliikkeessä ei itsessään tuoteta hyödykkeitä, voi valikoiman onnistuneisuuden mittarina käyttää tehokkuutta. Tässä tapauksessa lajitelman allokatiivisen tehokkuuden panoksena on eri brändien ja tuoteryhmien välille jaettu ostobudjetti. Tehokkuuden mittareina toimii myynnin nopeus ja tuotteista saatu kate.

Ostotoiminnan perimmäisenä tavoitteena on luoda tuottoa yritykselle. Tehokkuuden mittaamiseen on olemassa erilaisia työkaluja. **Läpimyyntiajalla** mitataan ostetun valikoiman rahallista tuottavuutta. Läpimyyntiaika lasketaan jakamalla myynti keskimääräisellä varaston arvolla rajatun ajanjakson sisällä. Kun halutaan selvittää, kuinka kaukana tai lähellä tavoiteltua läpimyyntiaikaa ollaan, jaetaan varaston arvo myynnin kanssa rajatun ajanjakson sisällä. Lisäksi tehokkuuteen kiinteästi vaikuttavat tuotteiden kateprosentti, alennukset ja mahdollinen liian vähäinen varasto. (Granger & Sterling 2012, 234–235.)

Tuotteen kiertonopeus on luku, joka kertoo montako kertaa tuote myydään vuosittain loppuun (Rämö 2011, 88). Samasta mittarista käytetään tässä tekstissä myös termiä **varastonkiertonopeus**. **Tuotteen kiertoaika** lasketaan päivinä, jotka tuote viettää varastossa ennen kuin se tulee myydyksi (Rämö 2011, 88). Samasta mittarista käytetään tässä tekstissä myös termiä **varastonkiertoaika**. Varastonkierron sopiva nopeus on vaikeaa määrittää. Mikäli tuote myydään täyteen hintaan loppuun nopeasti, on mahdollista, että sitä olisi voitu myydä vielä enemmän. Toisaalta varastonkiertoajan ollessa hidas turvaudutaan usein voittoa pienentäviin alennusmyynteihin. (Connell 2010, 66.) Brändiliikkeessä täyteen hintaan myytyjen tuotteiden keskimääräinen myyntiprosentti on 75 % ja brändituotteiden keskimääräinen myyntikateprosentti on brändäämättömiä tuotteita yleisesti pienempi (Goworek 2007, 144–145).

Connell (2010) mainitsee kirjassaan sopivan varastonkiertoajan riippuvan myytävästä tuotteesta. Perustuotteilla, joita voi olettaa löytyvän valikoimista sesongista riippumatta, on hidas varastonkierto. Esimerkkituote hitaan varastonkierron tuotteesta on esimerkiksi valkoiset sukat. Trendien vaikutus näihin tuotteisiin on hyvin pieni, ja varaston koko voidaan pitää näiden tuotteiden osalta vakiona ilman suurta riskiä. Keskinopea varastonkierto on esimerkiksi miesten puvuissa, joiden trendivaihtelut ovat hitaita, useamman ostokauden mittaisia. Nämä vaihtelut näkyvät lähinnä väreissä ja pienissä mallimuutoksissa. Korkein kiertonopeus on pilaantuvilla tuotteilla, kuten elintarvikkeilla. Muotialan fast fashion -yritysten koko liikeidea perustuu nopeille kiertonopeuksille, jossa kuluttajille tarjotaan pintamuotia nopealla tuotantotahdilla. Koska pintamuodin käyttöikä on lyhyt, pidetään hinnat alhaisina menekin varmistamiseksi. (Connell 2010, 41, 67-68.)

Yrityksen koosta riippuen varastonkiertoajalle on erilaisia kriteerejä: Suurissa ketjuyrityksissä tavara saa olla varastossa vain määritetyn ajan, kun taas pienemmillä yrityksillä on enemmän pelivaraa tuotteiden kanssa. Pitkään varastossa pysynyt tuote voidaan koittaa myydä eteenpäin kovalla alennuksella tai yrittää myymistä uudelleen seuraavassa sesongissa. (Torvasti 2015.) Jacobsenin (2011) mukaan on tärkeää tarkkailla menestystuotteita ja hitaasti liikkuvia tuotteita, jotka tulisi heti hitaaksi havaitsemisen seurauksena siirtää alennukseen (Jacobsen 2011, 262). Alennuksia voi käyttää jonkin tietyn tavararyhmän menekin vauhdittamiseksi paikkaamaan huonoja myyntituloksia. Joissain tapauksissa, kuten sesonki-sidonnaisissa alennusmyynneissä, tavaraa voidaan ostaa lisää alennusmyynnejä varten. Tuotteiden hinnanalennukseen voi olla myös syynä hintojen kilpailukykyisenä pitäminen, tuotteiden vaurioituminen tai valmistusvirheellisyys tai tuotteiden vähäinen määrä, jolloin viimeisimmät kappaleet myydään alennuksella varastotilan vapauttamiseksi. Connellin mukaan tuote tulisi alentaa kuuden viikon huonon myyntituloksen jälkeen. (Connell 2010, 41–43.)

Jokaiselle tuotteelle myymälässä ja varastossa voidaan määrittää rahallinen arvo, joka pienenee ajan kuluessa muodin vanhentumisen vuoksi. Tarkka tieto kysynnästä ja hyvät toimittajasuhteet kuitenkin mahdollistavat sen, että myynnissä olevat tuotteet ovat juuri kohdeasiakkaiden toiveiden mukaisia. Varaston tarkka rahallinen arvo määritetään vuosittain kerran tai kahdesti myyntikauden lopussa inventaariolla, eli

jokaisen fyysisen tuotteen rahallinen arvo laskemalla. (Granger & Sterling 2012, 280–282.)

Mikäli tuote puuttuu myymälästä tai asiakas ei löydä etsimäänsä, menetetään myynnin lisäksi myös potentiaalisesti asiakas. Toisinaan puuttuvan tuotteen voi korvata toisella, mutta jos tilanne toistuu useasti, asiakas valitsee ECR European mukaan suuremmalla todennäköisyydellä kilpailevan liikkeen. Tuotepuutteen syitä voivat olla henkilökunnan huolimattomuus tuotetäydennyksien kanssa tai tuotteen hukkuminen varastoon. Tuotepuutteen vastakohta on ylivarastointi, jolloin tuotetta on ostettu yli kysynnän. Ylivarastointitilannetta voidaan yrittää paikata alennuksin. Pahimmassa tapauksessa tuote on hävitettävä, jolloin menetetyn katteen lisäksi kuluja nostattaa hankinta- ja hävittämiskulut. Varastoon kertynyt ylimääräinen pääoma myös heikentää yritystoiminnan kannattavuutta. Tuotteiden arvo vähentyy niiden ikääntyessä, ja myyntikauden lopussa tuotteen arvo on niin pieni, että varastointikustannukset mukaan laskettuna se voi aiheuttaa tappiota. (Finne & Kokkonen 2005, 276–278.)

Liian suurella varaston arvolla on monia negatiivisia vaikutuksia: Lisääntyneet alennusmyynnit, tavaroiden paikantamisen vaikeutuminen varastosta, asiakaspalvelutason heikentyminen liian suuren valikoiman vuoksi ja myymäläulkoasun luotaantyyntävyys tavarantalouden takia. Uusien tuotteiden saapuessa vanhempia tuotteita siirretään varastossa vaikeammin saavutettavaan paikkaan, jonne ne häviävät tai unohduttuvat helposti. Varastoimisen aikana tuotteet voivat myös vahingoittua ja likaantua. Myös varkauden vaara on läsnä silloin, kun varaston koko arvoa ei hahmoteta kunnolla. Uusien tuotteiden valikoimaan ottaminen onnistuu teoriassa vasta liikavaraston myymisen jälkeen. (Connell 2010, 74–75.) Ihanne varaston minimoimisesta olisi se, että tuotteet olisivat myyty loppuun tavarantoimittajan laskun saapuessa (Rämö 2011, 87).

Tuotteita hinnoitellessa on lopulliseen myyntihintaan sisällytettävä tuotteen ostohinta ja myyntipalkkio. Myyntipalkkiolla katetaan yrityksen juoksevat kulut, kuten esimerkiksi myymälätilan vuokran ja henkilöstön palkat. Myyntipalkkioon tulee sisällyttää myös koko yritystoiminnan edellyttävä voitto. Hinnoittelussa huomioitava on myös mahdollinen hävikki, kuten päivittäistavarakaupassa tuotteiden pilaantuminen ja erikoistavarakaupassa myymälävaraudet. Koko yrityksen tasolla voidaan puhua myyntikatteesta, joka voidaan laskea prosenttimuotoon seuraavalla yhtälöllä:

Myyntipalkkioprosentti = (tuotteen myyntihinta – tuotteen ostohinta) / myyntihinta x100. (Rämö 2011, 86–87.)

Tuotteen myyntihintaan vaikuttaa myös bränditoimittajilta tuleva ohjevähittäishinta. Ohjevähittäishinta eli ovh on ”valmistajan tai aikaisemman myyntiportaan suosittelema ja samanlaisesta hyödykkeestä kuluttajilta yleisesti peritty hinta” (Kuluttajasiamiehen linjaus: Hintailmaisut markkinointikeinona 2015). Asetettava myyntikate riippuu tuotteen kiertonopeudesta. Mikäli tuotteen varastointikustannukset ovat pienet, eli se myydään nopeasti, sen kateprosenttia voi pitää alhaisempana kuin pidempään varastoitavaa tuotetta. Varastointi vähentää aina tuotteen arvoa, joko sen uutuusarvon vähenemisenä tai tuotteen vaurioitumisena tai pilaantumisenä. Vanhan sesongin tuotteita pystyy harvemmin myymään ilman hinnanalennusta, ja tavaran pitäminen varastossa lisää varastointikustannuksia ja näkyy näin myös yrityksen tuloksessa. Varastotilojen pienenä pitäminen edesauttaa myyntiä, sillä suuri osa tuotteista on asiakkaiden ulottuvilla. (Rämö 2011, 88–89.) Tuoton maksimoimiseksi yhä useampi vähittäiskauppa pienentääkin varastotilaansa muuttaen sitä myymälätilaksi (Granger & Sterling 2012, 219).

4 Tutkimustulokset

Analyysissä kyselyn vastaajien taustatietoja ja vastauksia ristiintaulukoitiin keskenään. Aineiston laajuuden vuoksi pääasiallisesti vain tilastollisesti merkitseviä, perusjoukkoon yleistettäviä poikkeamia käsiteltiin kyselyn tuloksissa. Tilastollinen merkitsevyys varmistettiin Khiin neliötestin avulla. Tuloksia havainnollistettiin taulukoin, mutta myös pylväsdiagrammeja käytettiin brändikohtaisten erojen havainnollistamisen helpottamiseksi. Tuloksissa käytetyt keskiarvot ovat painotettuja keskiarvoja, ja niissä ei ole huomioitu 0 arvon saavaa vastausta ”ei mielipidettä”.

Luvussa 4.2 *Myyntidata vertailukohteena* verrattiin kyselystä saatuja vastauksia rajatun ajanjakson varastojärjestelmän lukuihin. Tutkittavat järjestelmän luvut rinnastettiin tehokkuuden käsitteistöön: Tässä tapauksessa ”tuotannon” panoksiksi tulkittiin brändi-/tuoteryhmäkohtaiset euromääräiset sisäänostoluvut ja lopputuotokseksi

brändi-/tuoteryhmäkohtaiset euromääräiset myyntiluvut. Annetulla panoksella säävutettua lopputulemaa arvioitiin brändi-/tuoteryhmäkohtaisella varastonkiertonepeudella ja kateprosentilla. Järjestelmä tarjosi brändi- ja tuoteryhmäkohtaisen tehokuusluvun, joka kertoi brändin/tuoteryhmän ajanjakson varastonkiertoajan ja brändi-/tuoteryhmäkohtaisen euromääräisen katteen keskenään. Järjestelmän lukujen avulla mitattiin siis sitä, kuinka nopeasti asetetulla tavoitekatteprosentilla brändi tai tuoteryhmä myi.

4.1 Asiakkaiden näkemys lajitelmasta

Kyselyn lopulliseksi vastausmääräksi saatiin 301. Vastaukset kerättiin viikon mittaiselta jaksolta toukokuussa 2016, suhteuttaen tavoitevastausmäärä liikkeen kuuden aukiolopäivän välille. Kyselyn tarkkaa vastausprosenttia ei saa selville, sillä kävijämääristä ei liikkeessä pidetä kirjaa. Arviolta vastauksia saatiin kuitenkin noin kolmannekselta puoleen koko tutkimusajankohdan kävijöistä. Vastaajat poimittiin asiakkaiden joukosta kiintiöpoiminnalla lukien pois esimerkiksi tuotteiden loppukäyttäjien vanhemmat. Kyselylomake on raportin lopussa liitteenä (liite 1).

Vastaajista 52 % oli miehiä ja 48 % naisia (taulukko 1). Vastaajista yli kolmasosa (39 %) edusti ikäryhmää 15–19-vuotiaat. Toinen kolmannes (32 %) vastaajista oli 20–24-vuotiaita, noin viidennes (21 %) 25–29-vuotiaita ja alle kymmenesosa (9%) vastaajista olivat yli 30-vuotiaita (taulukko 2). Suuri osa Beyondin asiakaskunnasta on siis nuoria, sillä noin kolme neljästä (71 %) vastaajasta oli alle 25-vuotiaita. 30–34-vuotiaiden ja yli 35-vuotiaiden ikäryhmät yhdistettiin tulosten tarkastelussa niiden pienen koon vuoksi.

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma

	N	%
Mies	157	52 %
Nainen	144	48 %
Yht.	301	100 %

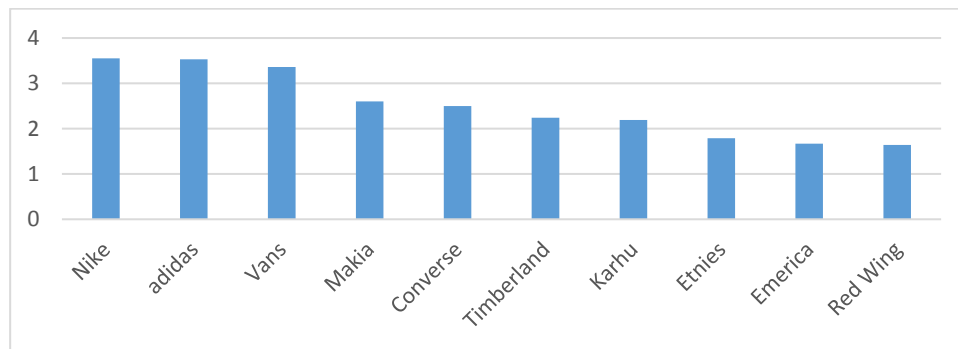
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma

	N	%
15-19	116	39 %
20-24	97	32 %
25-29	62	21 %
30+	26	9 %
Yht.	301	100 %

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä ”*Kuinka tärkeää seuraavien kenkäbrändien sisältäminen Beyondin valikoimaan mielestäsi on?*” vastaajien tuli arvottaa määritellyt kenkäbrändit asteikolla 0–4 (4=erittäin tärkeää, 3=jokseenkin tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1=ei lainkaan tärkeää, 0=ei mielipidettä). Kenkäbrändeistä vastaajien kesken suosituimmat olivat adidas, Nike ja Vans (taulukko 3). Jokaisen edellä mainitun brändin vastausten keskiarvo oli yli 3 (kuvio 2). Lähes kolme neljästä vastanneesta piti Nike ja adidaksen kenkien sisällyttämistä valikoimiin erittäin tärkeänä. Kokonaisuudessaan heikoimmin menestyivät skeittikenkäbrändit Etnies, Emerica ja klassisempia nahkakenkiä valmistava Red Wing, kukin alle 2 keskiarvolla. Alle kymmenesosa (7–9 %) vastaajista piti edellä mainittuja kolmea brändiä tärkeänä valikoimassa, ja yli viidesosa vastaajista ei ollut brändeistä mielipidettä.

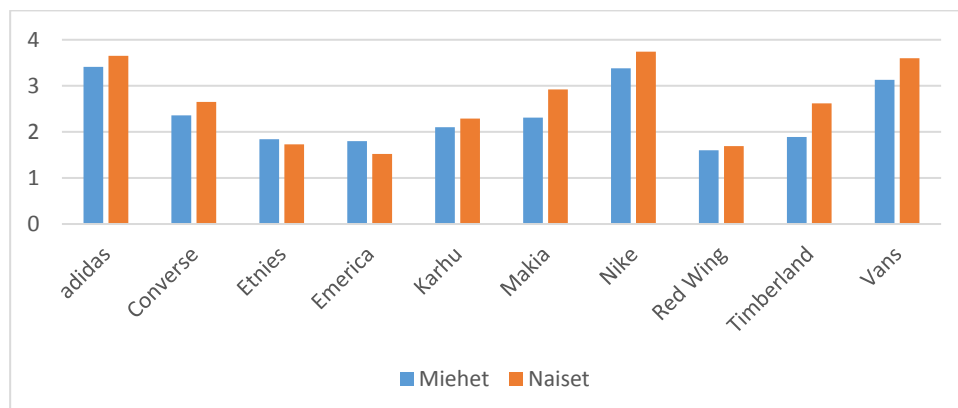
Taulukko 3. Kenkäbrändien valikoimaan sisällyttämisen tärkeys

N=301						
Kenkäbrändit	4	3	2	1	0	ka
adidas	71 %	18 %	6 %	2 %	3 %	3,53
Converse	26 %	26 %	28 %	11 %	9 %	2,5
Etnies	9 %	18 %	37 %	14 %	22 %	1,79
Emerica	7 %	17 %	37 %	15 %	24 %	1,67
Karhu	21 %	23 %	29 %	11 %	17 %	2,19
Makia	35 %	26 %	18 %	9 %	13 %	2,6
Nike	74 %	15 %	6 %	1 %	3 %	3,55
Red Wing	7 %	19 %	34 %	12 %	28 %	1,64
Timberland	22 %	27 %	23 %	11 %	18 %	2,24
Vans	61 %	23 %	10 %	4 %	3 %	3,36



Kuvio 2. Kenkäbrändien saamat keskiarvot (asteikko 0-4)

Naisvastaajat arvottivat lähestulkoon kaikki brändit tärkeämmiksi kuin miehet, ja miehet käyttivät enemmän negatiivisia arvoja 1-2 vastauksissaan (kuvio 3). Vaikka sekä miehet että naiset pitivät adidasia, Nikeä ja Vansia kolmena tärkeimpänä kenkäbrändinä, pitivät naiset jokaista edellä mainittua tärkeämpänä kuin miehet (taulukot 4–6).



Kuvio 3. Miesten ja naisten antamat keskiarvot kenkäbrändeille

Taulukko 4. Miesten ja naisten vastausten jakauma adidas-kenkäbrändin kohdalla (erot erittäin merkitseviä, $\chi^2 = 19,53$, $df = 3$, $p < 0,001$)

N=301		
adidas	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	61 %	82 %
jokseenkin tärkeää (3)	27 %	8 %
ei kovin tärkeää (2)	7 %	6 %
ei lainkaan tärkeää (1)	3 %	1 %
keskiarvo	3,41	3,65

Taulukko 5. Miesten ja naisten vastausten jakauma Nike-kenkäbrändin kohdalla (erot merkitseviä, $\chi^2 = 11,54$, $df = 3$, $p = 0,009$)

N=301		
Nike	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	66 %	83 %
jokseenkin tärkeää (3)	17 %	13 %
ei kovin tärkeää (2)	10 %	2 %
ei lainkaan tärkeää (1)	1 %	1 %
keskiarvo	3,38	3,74

Taulukko 6. Miesten ja naisten vastausten jakauma Vans-brändin kohdalla (erot merkitseviä, $\chi^2 = 16,59$, $df = 3$, $p = 0,001$)

N=301		
Vans	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	50 %	72 %
jokseenkin tärkeää (3)	26 %	19 %
ei kovin tärkeää (2)	14 %	6 %
ei lainkaan tärkeää (1)	6 %	1 %
keskiarvo	3,13	3,6

Miesten keskuudessa naisia paremman keskiarvon saivat skeittikenkäbrändit Emerica ja Etnies, mutta vain Emerican kohdalla erot olivat merkitseviä (taulukko 7). Yksi merkittävimmistä eroista nais- ja miesvastaajien vastausten välillä oli brändin Timberland kohdalla, sillä naiset antoivat sille keskiarvon 2,62 ja miehet 1,89 (taulukko 8). Mielenkiintoista oli myös se, kuinka naiset arvottivat Makia-kenkäbrändin korkeammalle kuin miehet, vaikka tutkimuksen aikaiseen valikoimaan ei kuulunut lainkaan Makian kenkiä naisille (taulukko 9).

Taulukko 7. Miesten ja naisten vastausten jakauma Emerica-kenkäbrändin kohdalla (erot merkitseviä, Chi2 = 12,67, df = 3, p = 0,005)

N=301		
Emerica	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	11 %	2 %
jokseenkin tärkeää (3)	14 %	21 %
ei kovin tärkeää (2)	41 %	32 %
ei lainkaan tärkeää (1)	13 %	17 %
keskiarvo	1,8	1,52

Taulukko 8. Miesten ja naisten vastausten jakauma Timberland-kenkäbrändin kohdalla (erot erittäin merkisteviä, Chi2 = 18,37, df = 3, p < 0,001)

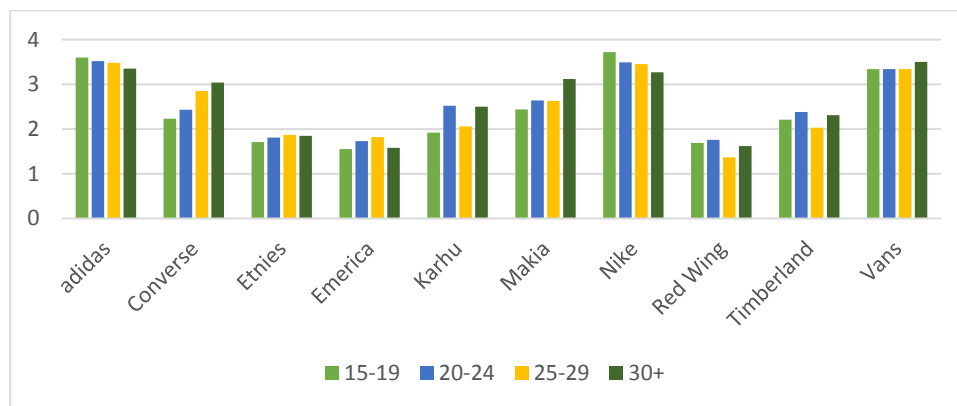
N=301		
Timberland	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	13 %	31 %
jokseenkin tärkeää (3)	23 %	31 %
ei kovin tärkeää (2)	25 %	19 %
ei lainkaan tärkeää (1)	15 %	6 %
keskiarvo	1,89	2,62

Taulukko 9. Miesten ja naisten vastausten jakauma Makia-kenkäbrändin kohdalla (erot merkitseviä, Chi2 = 11,58, df = 3, p = 0,009)

N=301		
Makia	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	27 %	43 %
jokseenkin tärkeää (3)	23 %	28 %
ei kovin tärkeää (2)	20 %	15 %
ei lainkaan tärkeää (1)	12 %	5 %
keskiarvo	2,31	2,92

Eri ikäluokat antoivat kenkäbrändeille melko yhdenmukaisia arvoja kahta poikkeusta lukuun ottamatta. Samat kolme suosituinta brändiä, adidas, Nike ja Vans, nousevat esiin jokaisessa ryhmässä ylittäen keskiarvon 3 (kuvio 4). Vaikka edellä mainitut brändit näyttäytyvät tulosten varjolla tärkeimpinä nuorimmassa ikäluokassa, erot ikäluokien vastauksissa eivät olleet Khiin neliötestin mukaan merkitseviä ($p > 0,05$, testin kaikki ehdot eivät täyttyneet, joten tuloksiin tulee suhtautua varauksella). Myöskään Karhu-kenkäbrändin näennäiset keskiarvoerot eivät ole tilastollisesti merkittäviä ($p =$

0,152). Kenkäbrändit Converse ja Makia menestyvät parhaiten yli 30-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa niiden saama keskiarvo ylittää arvon 3 (taulukot 10–11).



Kuvio 4. Eri ikäluokkien antamat keskiarvot kenkäbrändeille

Taulukko 10. Ikäluokkien vastausten jakauma Converse-kenkäbrändin kohdalla (erot merkitseviä, $\chi^2 = 20,26$, $df = 9$, $p = 0,016$)

N=301

Converse	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
erittäin tärkeää (4)	16 %	27 %	39 %	42 %
jokseenkin tärkeää (3)	28 %	22 %	24 %	31 %
ei kovin tärkeää (2)	31 %	28 %	27 %	19 %
ei lainkaan tärkeää (1)	14 %	15 %	3 %	4 %
keskiarvo	2,23	2,43	2,85	3,04

Taulukko 11. Ikäluokkien vastausten jakauma Makia-kenkäbrändin kohdalla (erot melkein merkitseviä, $\chi^2 = 18,16$, $df = 9$, $p = 0,033$)

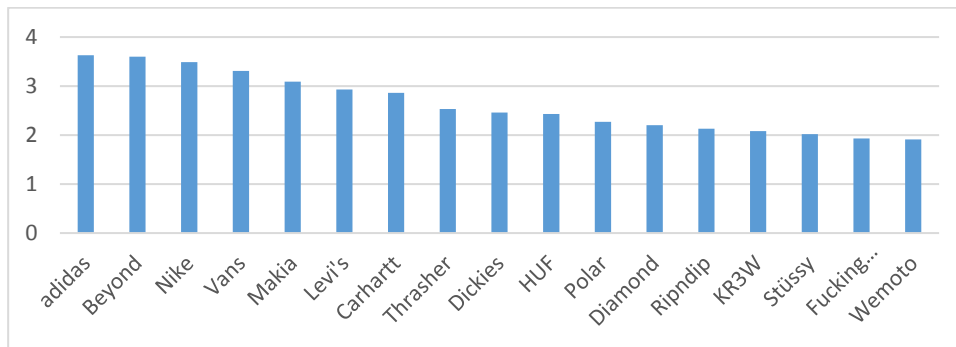
N=301

Makia	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
erittäin tärkeää (4)	24 %	36 %	44 %	38 %
jokseenkin tärkeää (3)	34 %	23 %	15 %	23 %
ei kovin tärkeää (2)	17 %	21 %	19 %	0 %
ei lainkaan tärkeää (1)	9 %	10 %	6 %	8 %
keskiarvo	2,44	2,64	2,63	3,12

Kysymyksessä 4 *“Kuinka tärkeää seuraavien vaatebrändien sisältyminen Beyondin valikoimaan mielestäsi on?”* vastaajien tuli arvottaa ennalta määritellyt vaatebrändit asteikolla 0–4, samaan tapaan kuin kysymyksessä 3. Vaatevalikoiman tärkeimpinä brändeinä vastaajat pitivät adidasta, Beyondia, Makiaa, Nikeä ja Vansia yli arvon 3 keskiarvolla (taulukko 12). Vähiten tärkeänä, alle arvon 2 keskiarvolla, pidettiin brändejä Fucking Awesome ja Wemoto. Rajaa hipoen yli arvon 2 keskiarvon ylittivät brändit Stüssy, KR3W, Ripndip ja Diamond. Adidaksen ja Beyondin vaatteiden kuulumista valikoimaan piti erittäin tärkeänä kolme neljästä vastaajasta. Vähiten tärkeänä pidetyt brändit olivat myös vähiten tunnettuja tai neutraalia suhtautumista herättäviä: Brändeistä Fucking Awesome, Stüssy ja Wemoto mielipidettä ei ollut viidenneksellä vastaajista (20 % tai enemmän). Brändien saamat keskiarvot on havainnollistettu parhaimmasta heikoimpaan kuviossa 5.

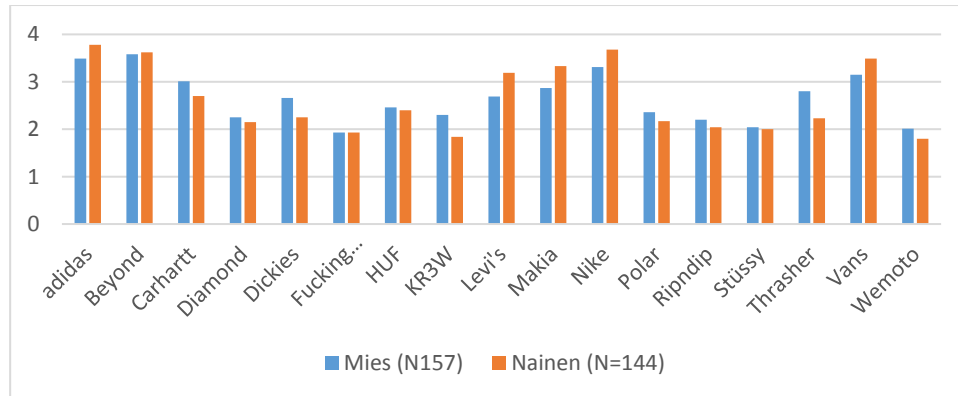
Taulukko 12. Vaatebrändien valikoimaan sisältymisen tärkeys

N=301						
Vaatebrändit	4	3	2	1	0	ka
adidas	78 %	13 %	6 %	1 %	2 %	3,63
Beyond	75 %	17 %	4 %	2 %	3 %	3,6
Carhartt	43 %	26 %	16 %	4 %	11 %	2,86
Diamond	19 %	26 %	29 %	9 %	17 %	2,2
Dickies	24 %	31 %	25 %	8 %	12 %	2,46
Fucking Awesome	12 %	22 %	34 %	13 %	20 %	1,93
HUF	29 %	23 %	25 %	7 %	16 %	2,43
KR3W	17 %	21 %	35 %	9 %	19 %	2,08
Levi's	42 %	27 %	20 %	5 %	6 %	2,93
Makia	52 %	22 %	15 %	3 %	8 %	3,09
Nike	70 %	17 %	9 %	2 %	3 %	3,49
Polar	22 %	24 %	29 %	9 %	17 %	2,27
Ripndip	19 %	24 %	26 %	12 %	19 %	2,13
Stüssy	16 %	23 %	30 %	9 %	22 %	2,02
Thrasher	36 %	22 %	20 %	6 %	17 %	2,53
Vans	56 %	29 %	8 %	3 %	4 %	3,31
Wemoto	11 %	24 %	33 %	11 %	22 %	1,91



Kuvio 5. Vaatebrändien saamat keskiarvot (asteikko 0-4)

Kenkäbrändeistä poiketen vaatebrändit saivat parempia keskiarvoja miehiltä kuin naisilta (kuvio 6). Merkittävimmit erot olivat kuitenkin vaatebrändeissä, joissa naisten antamat arvot ylittivät miesten antamat arvot. Naisista lähes yhdeksän kymmenestä (87 %) piti adidasen vaatteiden kuulumista valikoimaan erittäin tärkeänä, miehistä seitsemän kymmenestä (70%) (taulukko 13).



Kuvio 6. Miesten ja naisten antamat keskiarvot vaatebrändeille

Taulukko 13. Miesten ja naisten vastausten jakauma adidas-vaatebrändin kohdalla
(erot merkitseviä, $\chi^2 = 11,25$, $df = 3$, $p = 0,01$)

N=301		
adidas	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	70 %	87 %
jokseenkin tärkeää (3)	17 %	8 %
ei kovin tärkeää (2)	8 %	3 %
ei lainkaan tärkeää (1)	2 %	1 %
keskiarvo	3,49	3,78

Myös suosituimpien Nike- ja Vans-vaatebrändien kohdalla naisten vastausten ero miehiin oli tilastollisesti merkitsevä (taulukot 14–15). Naisvastaajat pitivät yllättäen Leviksen ja Makian vaatteiden sisällymistä valikoimaan tärkeämpänä kuin miehet, vaikka kyselyhetken valikoimassa ei ollut naisille lainkaan Makian vaatteita, ja Leviksen vaatteita vain muutamia (taulukot 16–17). Vaikka brändit Dickies, KR3W ja Thrasher saivat miesvastaajilta näennäisesti korkeamman keskiarvon kuin naisvastaajilta, eivät erot edellä mainituissa brändeissä olleet Khiin neliötestin mukaan merkitseviä.

Taulukko 14. Miesten ja naisten vastausten jakauma Nike-vaatebrändin kohdalla
(erot merkitseviä, $\chi^2 = 13,71$, $df = 3$, $p = 0,003$)

N=301		
Nike	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	60 %	81 %
jokseenkin tärkeää (3)	22 %	10 %
ei kovin tärkeää (2)	11 %	7 %
ei lainkaan tärkeää (1)	3 %	1 %
keskiarvo	3,31	3,68

Taulukko 15. Miesten ja naisten vastausten jakauma Vans-vaatebrändin kohdalla
(erot melkein merkitseviä, $\chi^2 = 10,57$, $df = 3$, $p = 0,014$)

N=301		
Vans	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	48 %	65 %
jokseenkin tärkeää (3)	31 %	26 %
ei kovin tärkeää (2)	12 %	4 %
ei lainkaan tärkeää (1)	3 %	2 %
keskiarvo	3,15	3,49

Taulukko 16. Miesten ja naisten vastausten jakauma Levi's-vaatebrändin kohdalla
(erot erittäin merkitseviä, $\chi^2 = 28,69$, $df = 3$, $p < 0,001$)

N=301		
Levi's	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	31 %	54 %
jokseenkin tärkeää (3)	29 %	24 %
ei kovin tärkeää (2)	25 %	15 %
ei lainkaan tärkeää (1)	10 %	0 %
keskiarvo	2,69	3,19

Taulukko 17. Miesten ja naisten vastausten jakauma Makia-vaatebrändin kohdalla
(erot merkitseviä, $\chi^2 = 12,27$, $df = 3$, $p = 0,007$)

N=301		
Makia	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
erittäin tärkeää (4)	43 %	63 %
jokseenkin tärkeää (3)	24 %	21 %
ei kovin tärkeää (2)	19 %	10 %
ei lainkaan tärkeää (1)	4 %	1 %
keskiarvo	2,87	3,33

Ikäluokkien välisessä tarkastelussa useamman vaatebrändin, kuten adidaksen, Niken ja Ripndipin keskiarvo laski vastaajien iän noustessa, ja adidaksen ja Niken kohdalla vastaajaryhmien erot olivat tilastollisesti merkitseviä (taulukot 18–19). Lähestulkoon päinvastainen tapahtuu Makia-brändin kohdalla, kun yli 30-vuotiaat pitivät sitä tärkeämpänä kuin muut ikäryhmät (taulukko 20). Makian kohdalla erot eivät kuitenkaan olleet Khiin neliötestin mukaan merkitseviä, jolloin voi kyse olla sattumasta.

Taulukko 18. Ikäluokkien vastausten jakauma adidas-vaatebrändin kohdalla (erot merkitseviä, $\chi^2 = 22,51$, $df = 9$, $p = 0,007$, testin tuloksiin suhtauduttava varauksin, sillä kaikki ehdot eivät täyty)

N=301				
adidas	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
erittäin tärkeää (4)	83 %	79 %	77 %	54 %
jokseenkin tärkeää (3)	10 %	10 %	11 %	35 %
ei kovin tärkeää (2)	4 %	6 %	5 %	12 %
ei lainkaan tärkeää (1)	1 %	0 %	5 %	0 %
keskiarvo	3,72	3,61	3,58	3,42

Taulukko 19. Ikäluokkien vastausten jakauma Nike-vaatebrändin kohdalla (erot merkitseviä, $\chi^2 = 25,53$, $df = 9$, $p = 0,002$, testin tuloksiin suhtauduttava varauksin, sillä kaikki ehdot eivät täyty)

N=301				
Nike	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
erittäin tärkeää (4)	78 %	66 %	69 %	50 %
jokseenkin tärkeää (3)	17 %	20 %	10 %	19 %
ei kovin tärkeää (2)	4 %	7 %	15 %	23 %
ei lainkaan tärkeää (1)	0 %	3 %	0 %	8 %
keskiarvo	3,71	3,4	3,35	3,12

Taulukko 20. Ikäluokkien vastausten jakauma Makia-vaatebrändin kohdalla (erot eivät merkitseviä, $\chi^2 = 11,49$, $df = 9$, $p > 0,05$, testin tuloksiin tulee suhtautua varauksin, sillä kaikki ehdot eivät täyty)

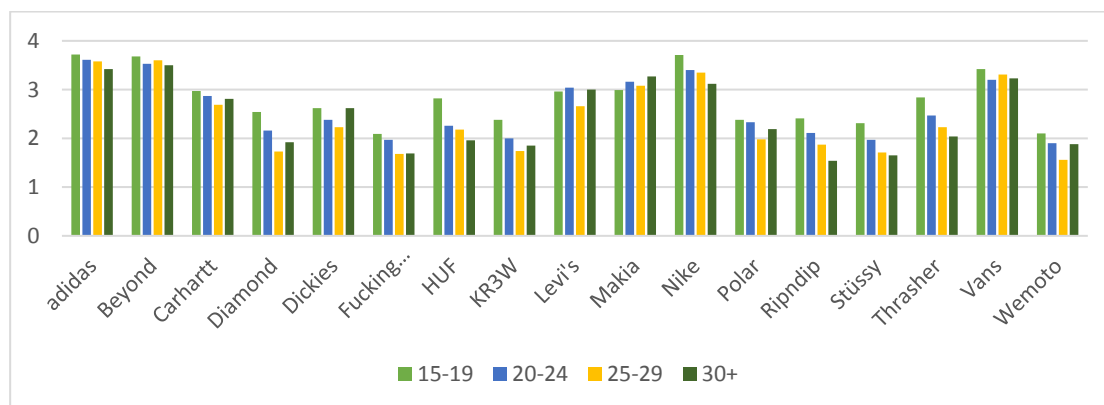
N=301				
Makia	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
erittäin tärkeää (4)	47 %	55 %	56 %	62 %
jokseenkin tärkeää (3)	25 %	21 %	18 %	27 %
ei kovin tärkeää (2)	16 %	18 %	13 %	0 %
ei lainkaan tärkeää (1)	5 %	1 %	3 %	0 %
keskiarvo	2,99	3,16	3,08	3,27

Nuorin ikäluokka 15–19-vuotiaat antoivat pääpiirteissään parhaita keskiarvoja brändeille. Tilastollisesti melkein merkitseväksi vastaajaryhmien erot nousivat Diamond-vaatebrändin kohdalla: Huolimatta huonohkosta keskiarvostaan se oli merkittävästi paremmassa suosiossa nuorimman vastaajaryhmän keskuudessa (taulukko 21).

Kaikki neljä ikäluokkaa olivat yksimielisiä siitä, että neljä tärkeintä brändiä ovat adidas, Beyond, Nike ja Vans (kuvio 7).

Taulukko 21. Ikäluokkien vastausten jakauma Diamond-vaatebrändin kohdalla (erot melkein merkitseviä, $\chi^2 = 19,33$, $df = 9$, $p = 0,023$)

N=301				
Diamond	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
erittäin tärkeää (4)	25 %	13 %	18 %	15 %
jokseenkin tärkeää (3)	32 %	31 %	11 %	15 %
ei kovin tärkeää (2)	27 %	31 %	26 %	35 %
ei lainkaan tärkeää (1)	5 %	8 %	16 %	15 %
keskiarvo	2,54	2,16	1,73	1,92



Kuvio 7. Ikäluokkien antamat keskiarvot vaatebrändeille

Vastaajien tuli kysymyksessä 5 valita viisi eniten Beyondista ostamaansa tuotekategoriaa (taulukko 22). Lähes kaikki vastaajista (94 %) ostavat Beyondista kenkiä. Noin kaksi kolmesta vastaajasta (61 %) osti kaupasta t-paitoja ja hieman yli puolet (55 %) paksumpia collegepaitoja ja huppareita. Hieman vajaa puolet (47 %) vastanneista ostaa kaupasta päähineitä. Noin kolmannes vastanneista sanoi ostavansa Beyondista takkeja (34 %), reppuja tai laukkuja (32 %) ja naisten vaatteita (31 %). Housuja kaupasta osti joka neljäs vastaaja (25 %). Kauluspaitoja mainitsi ostavansa vain alle kuudesosa (14 %) vastaajista. Skeittilautoja ja muuta lautailuun liittyvää ostaa noin joka kuudes (16 %) vastaaja. Vähiten ostajia löytyi sukille ja asusteille, joita vain kymmenesosa (10 %) vastaajista ostavat. Koska ostettavien kategorioiden määrä oli kysymyksessä rajattu viiteen, on mahdollista, että vastaajat olisivat valinneet useampia

kategorioita vastauksiinsa. Kysymyksen vastaukset näyttävätkin vastaajien tuotekategorioiden väliset priorisoinnit.

Taulukko 22. Vastaajien tuoteryhmäkohtainen ostopreferenssi

Tuotekategoria	N=301	%
Kengät	284	94 %
T-paidat / pitkähihaiset t-paidat	185	61 %
Colleget / hupparit	165	55 %
Kauluspaidat	42	14 %
Housut / shortsit	75	25 %
Takit	102	34 %
Naisten vaatteet	93	31 %
Päähineet	140	47 %
Reput / laukut	97	32 %
Sukat	31	10 %
Asusteet	31	10 %
Hardware	48	16 %
Vastaukset yht.	1293	

Kengät olivat ostetuin tuoteryhmä sekä mies- että naisvastaajien keskuudessa (taulukko 23). Lähes kaikissa muissa vaatekategorioissa miehet edustavat suurempaa osajoukkoa. Hieman yli puolet naisvastaajista vastasivat ostavansa kuitenkin t-paitoja (55 %) ja collegepaitoja tai huppareita (53 %). Naisten vaatteita vastanneista naisista ostaa noin kaksi kolmesta (63 %) naisvastaajasta. Naiset ostavat reppuja, sukkia ja muita asusteita enemmän kuin miehet. Noin kolmannes vastanneista miehistä vastasi ostavansa skeittitavaraa vastaavan luvun ollessa naisilla 1 %. Erot näiden kahden vastaajaryhmän välillä olivat Khiin neliötestin mukaan merkitseviä, eli naisten ja miesten ostotottumukset perusjoukossa ovat erilaiset.

Taulukko 23. Miesten ja naisten tuoteryhmäkohtaisten ostopreferenssien erot (erot erittäin merkitseviä, $\chi^2 = 194$, $df = 9$, $p < 0,001$)

Tuotekategoria	Mies (N=157)	Nainen (N=144)
Kengät	92 % (144)	97 % (140)
T-paidat / pitkähihaiset t-paidat	68 % (106)	55 % (79)
Colleget / hupparit	57 % (89)	53 % (76)
Kauluspaidat	25 % (40)	1 % (2)
Housut / shortsit	38 % (60)	10 % (15)
Takit	36 % (56)	32 % (46)
Naisten vaatteet	1 % (2)	63 % (91)
Päähineet	53 % (83)	40 % (57)
Reput / laukut	13 % (21)	53 % (76)
Sukat	6 % (9)	15 % (22)
Asusteet	6 % (10)	15 % (21)
Hardware	30 % (47)	1 % (1)
Vastaukset yht.	667	626

Toisin kuin miesten ja naisten välillä, ikäluokkien ostotottumusten välillä ei noussut silmiinpistäviä tai tilastollisesti merkitseviä eroja (taulukko 24). Kuitenkin esimerkiksi kauluspaitoja ostetaan suhteessa enemmän vanhemmissa ikäluokissa. Noin joka kolmannes (31-37 %) alle 30-vuotiaista vastaajista vastasi ostavansa naisten vaatteita, kun taas yli 30-vuotiailla vain noin joka kymmenes (12 %) vastasi samoin. Vastaavasti yli 30-vuotiaat vastasivat useammin ostavansa takkeja kuin alle 30-vuotiaat. Sukkia vastattiin ostettavan 15–19-vuotiaiden ikäryhmässä. Collegepaitoja ja huppareita osti 25–29-vuotiaiden ryhmässä kaksi viidestä (40 %), kun taas muissa ikäluokissa yli puolet vastaajista ilmoitti ostavansa tuoteryhmästä. Ikäluokkien vastauserot olivat hyvin maltillisia, suuressa osassa tuotekategorioita ero ryhmien välillä pysyy 10 prosenttiyksikön sisällä.

Taulukko 24. Ikäluokkien välisten tuoteryhmäkohtaisten ostopreferenssien erot (erot eivät merkitseviä, Chi2 = 23,42, df = 27, p > 0,05)

Tuotekategoria	Ikä			
	15-19 (N=116)	20-24 (N=97)	25-29 (N=62)	30+ (N=26)
Kengät	93 % (108)	96 % (93)	94 % (58)	96 % (25)
T-paidat / pitkähihaiset t-paidat	59 % (69)	63 % (61)	61 % (38)	65 % (17)
Colleget / hupparit	59 % (68)	60 % (58)	40 % (25)	54 % (14)
Kauluspaidat	9 % (11)	15 % (15)	15 % (9)	27 % (7)
Housut / shortsit	23 % (27)	27 % (26)	23 % (14)	31 % (8)
Takit	34 % (39)	33 % (32)	27 % (17)	54 % (14)
Naisten vaatteet	31 % (36)	32 % (31)	23 (37 %)	12 % (3)
Päähineet	42 % (49)	47 % (46)	52 % (32)	50 % (13)
Reput / laukut	32 % (37)	37 % (36)	29 % (18)	23 % (6)
Sukat	16 % (18)	7 % (7)	8 % (5)	4 % (1)
Asusteet	11 % (13)	11 % (11)	8 % (5)	8 % (2)
Hardware	19 % (22)	11 % (11)	18 % (11)	15 % (4)
Vastaukset yht.	497	427	255	114

Kyselyn päätteeksi vastaajilta kysyttiin avointa palautetta liikkeen valikoiman kehittämiseksi. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, joten vastaukset eivät edusta koko vastaajajoukkoa. 301:stä vastaajasta 140 antoi avoimen palautteen. Noin neljännes (26 %) avoimen palautteen antaneista kommentoi kyselyn hetkisen valikoiman olevan hyvä, ja sen laajuutta keuhuttiin useammassa kommentissa. Suurin yksittäinen kommentteista noussut kehitysidea oli naisten vaatteiden osuuden lisääminen valikoimassa, jota koski noin viidennes (19 %) kommentteista.

Yksittäiset vastaajat toivoivat valikoimiin niin lisää yksittäisiä brändejä, kuten adidasta, Jordania ja suomalaisia brändejä, kuin lisäyksiä tuotekategorioihin, kuten kenkiin ja aurinkolaseihin. Muutamassa kommentissa toivottiin valikoiman laajennusta yleisellä tasolla. Toivotuista uusista, yksittäisistä brändeistä mainittiin muun muassa Puma ja Billebeino. Kokolajitelmaan toivottiin myös lisäyksiä. Muutamassa kommentissa toivottiin lisää skeittituotteita ja ekologisia tuotteita.

4.2 Myyntidata vertailukohteena

Varaston arvoja tutkittiin vuoden mittaiselta periodilta 1.6.2015–31.5.2016. Yrityksen tietojen salaamiseksi luvut esitetään suhteellisina. Järjestelmän datasta poimittiin viisi muuttujaa suurennuslasin alle: Tuotekategorian/brändin euromääräinen myynti-

ja sisäänostoluku, varaston kiertonopeus, kateprosentti ja tehokkuusluku. Järjestelmän tehokkuusluku kertoi brändi/tuoteryhmäkohtaisen rahallisen katteen ja varastonkiertonopeuden keskenään. Korkea tehokkuusluku indikoi siis nopeaa varastonkiertoa ja korkeaa katetta. Pitkä varastonkiertoaika tai alhainen kateprosentti vaikuttaa laskevasti brändi-/tuoteryhmäkohtaiseen tehokkuuteen.

Järjestelmässä oli mahdollisesti paljon inhimillisiä virheitä, joten tutkitut luvut eivät ole täysin täsmällisiä. Järjestelmän luotettavuutta parantaa se, että lukumäärät esitään tuhansissa euroissa. Tarkastellut myyntimäärät koskevat ainoastaan kivijalkamyymälää, mutta ostomäärissä tuli mukaan lukea myös verkkokauppa, sillä kahden myyntikanavan ostotoiminta on yhteistä. Ajanjaksolla, jolla järjestelmän tietoja tutkittiin, yksittäisiä tuotteita oli kokonaisuudessaan varastossa yli 20 000.

Kenkäbrändeistä kyselyyn vastanneet asiakkaat iästä ja sukupuolesta riippumatta nostivat kolme ylitse muiden: Adidaksen, Niken ja Vansin. Myyntitilastojen mukaan tilanne oli kuitenkin vähemmän tasainen, vaikka brändit olivat kolme ajanjakson myyrintä. Peräti kaksi kolmannesta (60 %) tarkasteltujen brändien kokonaismyynnistä kuuluu Nike-brändille (taulukko 25). Vans edustaa noin viidennestä (18 %) myyntisummasta ja adidas noin kuudennesta (14 %) ajanjakson kenkämyynnistä. Myynti ei mene täysin linjassa ostojen kanssa: Vaikka Vans myy ohjelmiston mukaan kivijalkamyymälässä paremmin kuin adidas, on adidakseen käytetty ostopääoma (18 %) brändien kokonaisostopääomasta puolet suurempi kuin Vansin (9 %). Näiden kolmen brändin ero muiden myytyjen brändien välillä on kuitenkin selvä. Adidas, Nike ja Vans muodostavatkin 84 % yrityksen, myös verkkokaupan, kenkien kokonaismyynnistä.

Taulukko 25. Kolmen suurimman kenkäbrändin osuus tarkasteltujen kenkäbrändien kokonaisostoista ja -myynnistä

N=X

Kenkäbrändit	Ostot	Myynti
Nike	61,7 %	59,7 %
Vans	8,9 %	17,5 %
adidas	18,4 %	14,0 %
Muut	11,0 %	9,0 %
Yht.	100 %	100 %

Huonoimmin kyselyssä menestyneet kenkäbrändit muodostivat myös pienimmän osan myynneistä (taulukko 26). Red Wingin ja Emerican osuus tarkasteltujen brändien myynnistä oli noin 1 %, Etniesin vain 0,5 %. Red Wingin tuotteiden ostohinta on kuitenkin yli kaksinkertainen Emericaan ja yli puolitoistakertainen Etniesiin verrattuna, ja sen varastonkiertoaika oli joukon hitain. Emerica-kengillä oli huonosta kyselymenestyksestä huolimatta joukon toiseksi nopein varastonkiertoaika.

Taulukko 26. Kolmen pienimmän kenkäbrändin osuus tarkasteltujen kenkäbrändien kokonaisostoista ja -myynnistä

N=X		
Kenkäbrändit	Ostot	Myynti
Red Wing	1,5 %	0,9 %
Emerica	0,7 %	0,8 %
Etnies	0,8 %	0,5 %
Muut	97 %	97,8 %
Yht.	100 %	100 %

Converse-kenkäbrändin kohdalla tuli esiin epäjohdonmukaisuuksia. Se oli tarkastellulla ajanjaksolla neljänneksi myydyin kenkäbrändi 2,3 % osuudella tarkasteltujen brändien kokonaismyynnistä. Sen ostot määrittivät 3,3 % määriteltyjen brändien kokonaisostoista, ja sen kateprosentti oli tarkastellun joukon pienin. Converse-brändin varastonkiertoaika oli heti Red Wing -brändin jälkeen hitain. Asiakaskyselyssä se ylsi kokonaisuudessaan tarkastellun brändijoukon neljänneksi arvolla 2,5, ja se oli tulosten varjolla enemmän vanhemman, yli 30-vuotiaan asiakaskunnan suosiossa.

Naisten ja miesten kenkien ostotoiminta oli aivan eri mittasuhteessa. Naisten kenkiä kokonaisostoista on vajaa neljännes (22 %) ja miesten yli kolme neljännestä (78 %) Myyntiluvut kertovat saman tarinan: naisten kenkien myynnin osuus kokonaismyynnistä vastaa vajaata neljännestä (23 %) ja miesten kolmea neljännestä (77 %) (taulukko 27).

Taulukko 27. Erot miesten ja naisten kenkäostoissa ja -myynneissä

N=X		
Kengät	Ostot	Myynti
Miehet	78 %	77 %
Naiset	22 %	23 %
Yht.	100 %	100 %

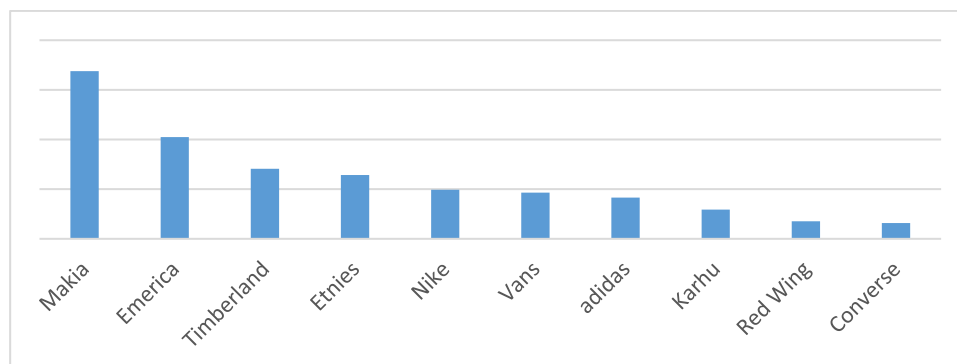
Kyselytuloksista ilmeni merkisteviä eroja mies- ja naisasiakkaiden mieltymyksissä brändien adidas, Emerica, Makia, Nike, Timberland ja Vans kohdalla. Edellä mainituista brändeistä adidas, Nike, Timberland ja Vans toimittavat naisten kenkiä liikkeeseen, ja kaikkien brändien kohdalla naiset arvottivat brändit korkeammalle. Näidenkin brändien kohdalla miesten kenkien hankintamäärät olivat suuremmat kuin naisten kenkien (taulukko 28). Adidaksella naisten kengistä saadaan pienempi kate ja varastonkierto on hitaampi kuin miesten kengillä, Niken kohdalla tilanne oli päinvastainen.

Vansin kohdalla naisten kengistä saatu kateprosentti oli huomattavasti miesten kenkien kateprosenttia pienempi. Vansin naisten kenkien hienoisesti nopeampi varastonkierto selittyy huomattavasti pienemmällä varaston määrällä. Timberland-brändin kohdalla ero oli selvä. Timberlandilta ei ole myöskään tullut liikkeen valikoimaan lainkaan kenkiä unisex-kokolajitelmalla, joten jako miesten ja naisten kenkien välillä oli selkeämpi kuin muilla brändeillä. Naisten kenkien myynti on lähes kaksi kolmannesta (65 %) brändin liikkeen myynnistä, miesten kenkien vastaavasti hieman yli yksi kolmannes (35 %). Silti miesten kenkiä ostettiin enemmän (54 %) kuin naisten kenkiä (46 %). Myös kyselyssä ilmeni erityisen merkitsevä ero miesten ja naisten suhtautumisessa Timberlandiin, naisvastaajien antaessa sille keskiarvon 2,62 ja miestevastaajien 1,89. Verkkokaupan myynnin mukaan lukeminen kuitenkin saattaisi muuttaa tilannetta johonkin suuntaan.

Taulukko 28. Miesten ja naisten kenkien väliset myynti- ja ostoerot

N=X Kenkäbrändit	adidas		Nike		Timberland		Vans	
	Ostot	Myynti	Ostot	Myynti	Ostot	Myynti	Ostot	Myynti
Miehet	90 %	90 %	68 %	68 %	54 %	35 %	94 %	90 %
Naiset	10 %	10 %	32 %	32 %	46 %	65 %	6 %	10 %
Yht.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Kenkäbrändien tehokkuuslukemat eroavat paljolti sekä myyntiluvuista että kyselytuloksista (kuvio 8). Kolme myyvimä ja asiakaskyselyn suosikkibrändiä sijoittuvat tehokkuusasteikolla keskitasolle. Sen sijaan joukon neljänneksi vähiten myyvä kenkäbrändi Makia ylitti muut brändit tehokkuudellaan reilusti. Myös pienet, asiakaskyselyssä huonommin menestyneet skeittikenkäbrändit Etnies ja Emerica ovat tehokkuusasteikon alkupäässä. Korkea tehokkuusluku kertookin ennen kaikkea siitä, että tuotetta ostetaan sopiva määrä kysyntään nähden.



Kuvio 8. Kenkäbrändien verrannollinen tehokkuus

Vaatebrändejä tarkasteltaessa otettiin huomioon kaikki eri vaatekategoriat päähineitä lukuunottamatta. Kyselytuloksista nousi kolmen hallitsevan brändin (adidas, Nike ja Vans) lisäksi esiin myös kaksi muuta: Beyond ja Makia. Valitettavasti Beyondin omasta brändistä järjestelmä ei tuottanut kunnollista myyntidataa, sillä sen varastoseurantaa on toteutettu poikkeuksellisen huolimattomasti. Liikkeen itse tuottamassa brändissä ei ole valmiita tuotekoodeja, jonka vuoksi Beyond-tuotteet myydäänkin usein yleiskoodeilla kassaan.

Kivijalkamyymälän myydyin vaatebrändi oli kyselytulosten kanssa linjassa adidas. Sen osuus tarkasteltujen vaatebrändien kokonaisostoista ja -myynnistä oli noin neljännes (26 %, 24 %) (taulukko 29). Tuotteiden kiertonopeus oli suuresta ostomäärästä huolimatta brändien nopeimpia ja kate suurimpia. Kysyntä on sekä järjestelmän että asiakaskyselyn mukaan kovaa. Järjestelmän mukaan toiseksi myyvin brändi, Carhartt, ei kuulunut asiakaskyselyn kärkijoukkoon. Sen myynti järjestelmän mukaan oli vajaa kuudennes (14 %) tarkasteltujen brändien kokonaismyynnistä ja sen ostoihin käytettiin reilu kymmenys (11 %) tarkasteltujen brändien kokonaisostovasta. Carharttin kateprosentti oli kuitenkin tarkastellun brändijoukon huonoin. Varastonkiertoajallaan Carhartt sijoittui alle keskitason.

Kolmanneksi myydyimmäksi brändiksi nousi Makia reilun kymmenyksen (13 %) myyntiosuudella. Makiaan käytetty ostopääoma ajanjaksolla oli 12 %, enemmän kuin Carhartilla. Brändin varastonkiertoaika oli joukon kolmanneksi nopein ja kateprosentti keskitasoa. Kyselymenestyjät Vans ja Nike olivat liikkeen neljänneksi ja viidenneksi myydyimmät brändit ajanjaksolla. Vans kattoi 9 % koottujen brändien kokonaismyynnistä, Nike 8 %. Kumpaankin brändiin kuluu 7 % kokonaisostopääomasta. Vansilla on kymmenen prosenttiyksikköä parempi kateprosentti Nikeen verrattuna, mutta Niken varastonkierto on tuplasti Vansia nopeampi.

Taulukko 29. Viiden suurimman vaatebrändin osuudet tarkasteltujen vaatebrändien kokonaisostoista ja -myynneistä

N=X		
Vaatebrändit	Ostot	Myynti
adidas	26 %	24 %
Carhartt	11 %	14 %
Makia	12 %	13 %
Vans	7 %	9 %
Nike	7 %	8 %
Muut	38 %	33 %
Yht.	100 %	100 %

Viisi järjestelmän mukaan huonoiten ajanjaksolla myynyttä brändiä ovat järjestyksessä myydyimmästä vähiten myytyyn Diamond, HUF, Stüssy, Polar ja Fucking Awesome. Nämä viisi brändiä muodostivat yhteensä 6,5 % tarkasteltujen

brändien myynnistä (taulukko 30). Pienin kateprosentti oli jaetusti Diamond- ja HUF-brändeillä, ja hitain varastonkierto heikosti myyneistä brändeistä oli Polarilla. Polariin käytettiin myös viiden joukosta eniten tarkasteltujen brändien ostopääomasta. Fucking Awesome -brändillä ei vielä ollut mitattua varastonkiertoaikaa, sillä se saapui liikkeen valikoimiin vain hetki ennen kyselyä.

Taulukko 30. Viiden pienimmän vaatebrändin osuus tarkasteltujen vaatebrändien kokonaisostoista ja -myynneistä

N=X		
Vaatebrändit	Ostot	Myynti
Diamond	1,1 %	1,9 %
HUF	2,6 %	1,7 %
Stüssy	2,3 %	1,5 %
Polar	3,3 %	1,4 %
Fucking awesome	0,7 %	0,1 %
Muut	89,9 %	93,5 %
Yht.	100 %	100 %

Huomattavia kyselytuloksien poikkeamia olivat brändit Wemoto ja Ripndip. Kokonaisuudessaan huonoimman keskiarvon asiakkailta saanut Wemoto oli järjestelmän mukaan tarkastellun joukon seitsemänneksi myydyin brändi 4,3 % myyntiosuudella. Pelkästään kivijalkamyymälän myynnit ylittivät siihen käytetyn ostopääoman kaudella. Vaikka sen kateprosentti oli koko joukon toiseksi pienin, varastonkierto oli toiseksi nopein. Varastonkierrossa sen päihitti ainoastaan Ripndip, jonka varastonkierto oli yli neljä kertaa nopeampi kuin Wemoton. Asiakkaat arvottivat Ripndipin vaatebrändeistä neljänneksi huonoimmaksi, ja sen myynti- ja ostomäärät jäivät alle 3 % kokonaisuudesta, mutta se vähä mitä valikoimassa oli, myytiin pois nopeasti hyvällä katteella. Koko joukon korkein kateprosentti on brändillä Thrasher.

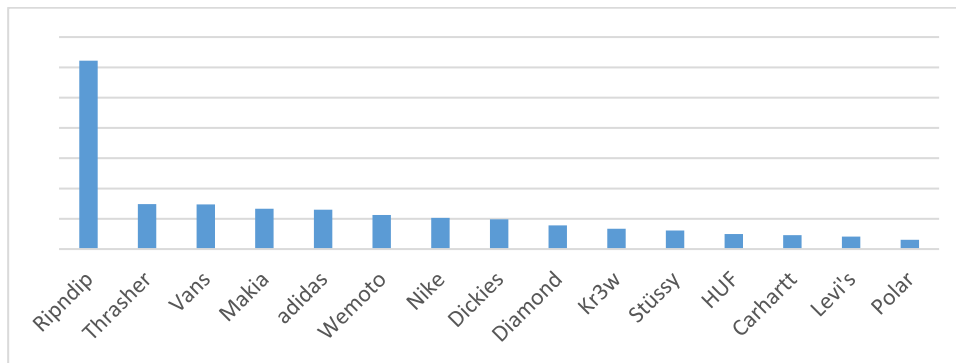
Naisten vaatteita toimitti vain pieni osa tarkastelluista brändeistä. Näitä brändejä olivat adidas, Carhartt, Makia, Nike, Levi's, Stüssy ja Wemoto. Adidasta ja Wemotoa lukuun ottamatta naisten vaatteiden myynti brändin kokonaisvaatemyynnistä on alle 10 %. Naisten vaatteisiin käytetty ostopääoma oli myös jokaisen brändin kohdalla pienempi kuin miesten vaatteiden vastaava. Adidaksen kohdalla brändin

vaatemyynnistä lähes puolet (44 %) tuli naisten vaatteista. Naisten vaatteiden kiertonopeus oli keskimääräisesti nopeampi kuin miesten vaatteiden. Myös kyselytutkimuksessa adidas oli merkitsevästi enemmän naisasiakkaiden suosiossa. Wemoton naisten vaatteilla oli korkeammat kateprosentit ja kiertonopeus miesten vaatteisiin verrattuna. Muilla naisten vaatteita toimittavilla brändeillä tilanne oli päinvastainen. Esimerkiksi Makian kohdalla, jonka naisvastaajat arvottivat kyselyssä korkeammalle kuin miehet, naisille ei ollut valikoimassa kuin takkeja. Näiden takkien kate oli Makian brändivalikoiman sisäisesti pienin ja kiertonopeus hitain. Kokonaisuudessaan naisten vaatteiden myynnin osuus vaatteiden kokonaisostoista oli 6,4 % ja kokonaismyynnistä 6,5 % (taulukko 31).

Taulukko 31. Miesten ja naisten vaatteiden suhteellinen kokonaisosto- ja myyntimäärä

N=X		
Vaatteet	Ostot	Myynti
Miehet	93,6 %	93,5 %
Naiset	6,4 %	6,5 %
Yht.	100 %	100 %

Vaatebrändien tehokkuus ei jälleen kulkenut käsi kädessä myyntien kanssa (kuvio 9). Myyntiyykkönen adidas oli järjestelmän mukaan tehokkuudeltaan vasta viides tarkastelluista brändeistä, ja toiseksi myyvin carhartt kolmanneksi viimeinen. Ylivoimaisesti tehokkain vaatebrändi valikoimassa oli Ripndip. Yllättäen kyselyssä menestyneen Leviksen tehokkuus oli joukon toiseksi heikoin. Järjestelmän antama tehokkuusluku Beyond-brändille oli selkeästi virheellinen ja Fucking Awesome -brändille sitä ei voinut vielä mitata, joten ne puuttuvat kuviosta.



Kuvio 9. Vaatebrändien verrannollinen tehokkuus

Tuoteryhmistä kengät olivat ajanjaksolla ylivoimaisesti myydyin, ja niiden myynti kattoi lähes puolet (48 %) kaikkien kategorioiden myynnistä (taulukko 32). Kenkiin käytetty ostopääoma määräytti yli puolet (54 %) kaikkien tuoteryhmien ostopääomasta. Kenkien kokonaismyynti (47 %) oli suurempi kuin kaikkien vaatekategorioiden kokonaismyynti (33 %). Kyselyn vastaajista yli yhdeksän kymmenestä (94 %) kertoi ostavansa kenkiä, joten tuoteryhmän suuruus kulkee käsi kädessä kysynnän kanssa. Seuraavaksi myydyin tuoteryhmä myyntiosuudella 8,5 % oli päähineet. Päähineiden tuoteryhmä kattaa pipot, lippikset ja erilaiset hatut. Päähine-tuoteryhmän kiertonopeus oli joukon toiseksi nopein. Kolmanneksi ja neljänneksi eniten myytiin t-paitoja ja huppareita/collegepaitoja noin 8 % myyntiosuudella. Edellä mainitut neljä kategoriata olivat myös kyselytulosten mukaan neljä ostetuinta tuotekategoriata. Joukon pienimmät myyntiosuudet olivat kategorioiden sukat (1 % kokonaismyynnistä) ja asusteet (0,6 % kokonaismyynnistä). Kauluspaidat olivat kategoriana häntäpäin kolmas 2,2 % myyntiosuudella. Sama kaava näkyi myös kyselytuloksista.

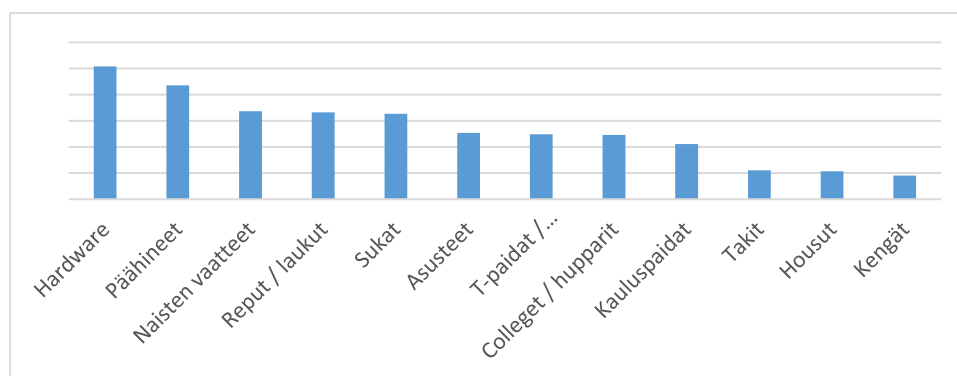
Taulukko 32. Tuoteryhmät myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X

Tuoteryhmä	Ostot	Myynti
Kengät	53,6 %	47,7 %
Päähineet	5,2 %	8,5 %
T-paidat / pitkähihaiset	6,2 %	7,8 %
Colleget / hupparit	6,3 %	7,8 %
Housut	7,9 %	7,6 %
Takit	6,2 %	5,8 %
Hardware	4,9 %	4,7 %
Naisten vaatteet	3,7 %	3,7 %
Reput / laukut	2,5 %	2,7 %
Kauluspaidat	2,0 %	2,2 %
Sukat	1,0 %	1,0 %
Asusteet	0,7 %	0,6 %
Yht.	100 %	100 %

Kaikista nopein kiertonopeus oli tuoteryhmällä hardware, joka oli kyselyn mukaan neljänneksi vähiten ostettu tuoteryhmä. Hardware-tuotteiden jälkeen varaston nopeimmin kiertää päähineet. Joukon hitain varastonkiertoaika oli suurimmalla tuotekategoriolla, kengillä. Housut ja takit seurasivat kenkien perässä. Korkeimman kateprosentin sai ajanjaksolla repuista ja laukuista, pienimmän housuista.

Tehokkuustarkastelussa tehottomin, vaikkakin kysytyin, tuoteryhmä on kengät (kuvio 10). Housut ja takit päätyivät myös tehokkuuslistauksen häntäpäähän. Hardware oli joukon tehokkain tuoteryhmä. Naisten vaatteet sijoittui kolmanneksi tehokkaimmaksi ryhmäksi.



Kuvio 10. Tuotekategorioiden verrannollinen tehokkuus

T-paitojen tuoteryhmässä ylivoimainen myyntivoittaja ajanjaksolla oli Makia, jonka myynti kattoi yli viidenneksen (22 %) tarkasteltujen brändien t-paitamyynnistä (taulukko 33). Seuraavaksi myydyimmät t-paitakategoriassa olivat brändit Vans (13 %) ja adidas (11 %). Nopein kiertonopeus ja tehokkuusluku löytyi brändiltä Ripndip. T-paitamerkeistä Carhartt, Dickies, HUF, Kr3w, Levi's, Polar ja Stussy muodostivat kukin alle 5 % koko kauden myyntituotoista. Nämä t-paitabrändit olivat Levistä lukuunottamattamyyös tehokkuudeltaan joukon heikoimpia. Pienin kate saatiin Diamond-brändin t-paidoista.

Taulukko 33. T-paitabrändit myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X		
T-paidat	Ostot	Myynti
Makia	22,8 %	22,5 %
Vans	9,3 %	13,2 %
adidas	12,1 %	10,5 %
Ripndip	9,3 %	8,9 %
Thrasher	5,4 %	7,2 %
Diamond	4,0 %	6,3 %
Nike	3,0 %	5,8 %
Wemoto	4,4 %	5,8 %
HUF	7,3 %	4,7 %
Carhartt	3,2 %	4,6 %
Stussy	6,9 %	3,7 %
Kr3w	0,8 %	3,0 %
Polar	5,0 %	1,9 %
Levi's	4,2 %	1,6 %
Dickies	2,4 %	0,4 %
Yht.	100 %	100 %

Huppareiden tuotekategoriassa kolme kyselysuosikkia, adidas, Nike ja Vans, olivat myös kolme myydyintä brändiä (taulukko 34). Adidaksen myynti kattoi yli viidenneksen (22 %) hupparibrändien kokonaismyynnistä. Vastaavasti hupparibrändien ostokapasiteetista neljännes (25 %) käytettiin adidas-brändiin ja toiseksi eniten eli viidenes (21 %) neljänneksi myydyimpään Thrasher-brändiin. Thrasherin myynti (13 % kokonaismyynnistä) ei myymälän puolella kuitenkaan noussut adidaksen tasolle. Tehokkuuslistauksen häntäpäätä löytyivät hupparituotekategoriassa brändit Carhartt, HUF, Levi's, Stussy ja Wemoto. Wemoto-brändin huppareista sai myös pienimmän kateprosentin. Sen sijaan pienimmän noin 1 % myyntiosuuden brändit Kr3w ja Ripndip olivat tehokkuuslistauksen kärkisijoilla.

Taulukko 34. Hupparibrändit myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X		
Hupparit	Ostot	Myynti
adidas	24,6 %	21,8 %
Nike	7,8 %	14,7 %
Vans	10,1 %	14,0 %
Thrasher	21,0 %	12,5 %
Makia	5,7 %	8,8 %
Carhartt	4,7 %	7,7 %
Stüssy	4,9 %	3,8 %
Diamond	2,1 %	3,5 %
HUF	4,4 %	3,2 %
Dickies	5,0 %	2,3 %
Wemoto	2,0 %	2,2 %
Polar	3,6 %	2,2 %
Levi's	2,8 %	1,8 %
Kr3w	0,8 %	0,8 %
Ripndip	0,5 %	0,7 %
Yht.	100 %	100 %

Kauluspaitojen pienen tuteokategorian eniten myyvä brändi on Carhartt yli viidenneksen (23 %) myyntiosuudella (taulukko 35). Carhartin tehokkuus oli kuitenkin joukon huonoimpia. Seuraavaksi eniten myytiin Vansia (19 % kokonaismyynnistä) ja Makiaa (16 % kokonaismyynnistä). Huonoimmin ajanjaksolla myymälässä menestynyt kauluspaitabrändi oli Nike, jonka myynnin osuus oli 2 % oli bränien kokonaismyynnistä ja ostojen osuus 10 %. Nikellä oli kauluspaitojen kohdalla myös heikoin kateprosentti ja tehokkuus. Tehokkaimmat kaksi kauluspaitabrändiä olivat Dickies ja Wemoto.

Taulukko 35. Kauluspaitabrändit myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X

Kauluspaidat	Ostot	Myynti
Carhartt	16,8 %	23,1 %
Vans	16,2 %	19,2 %
Makia	16,2 %	15,9 %
Dickies	20,0 %	14,3 %
Wemoto	5,9 %	9,3 %
Levi's	7,6 %	7,7 %
Kr3w	5,4 %	6,0 %
Polar	2,2 %	2,2 %
Nike	9,7 %	2,2 %
Yht.	100 %	100 %

Takit tuotekategoriana oli huomattavasti muita yläosia tehottomampi. Suurimmat myynnit olivat kategorian sisällä brändeillä adidas (30 % kokonaismyynnistä), Makia (23 % kokonaismyynnistä) ja Carhartt (17 % kokonaismyynnistä) (taulukko 36). Carhartin takeista sai ajanjaksolla brändijoukon pienimmän katteen. Takit olivat asiakaskyselyn mukaan viidenneksi ostetuin tuoteryhmä, ja siihen käytetty ostokapasiteetti oli myymälän asiakkaiden kysyntään nähden suuri. Takkien tapaan noin kolmannes vastaajista sanoi ostavansa laukkuja ja reppuja (32 %) ja naisten vaatteita (31 %), mutta näihin kategorioihin käytettiin huomattavasti vähemmän ostopääomaa. Tehokkuudessaan ylivoimainen takkibrändi oli Dickies, joka oli yli tuplasti seuraavaksi tehokkainta brändiä, Wemotoa, tehokkaampi. Polariin käytettiin ajanjaksolla myyntiin nähden paljon ostopääomasta, ja se olikin takkikategorian tehottomin brändi.

Taulukko 36. Takkibrändit myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X Takit	Ostot	Myynti
adidas	33,0 %	29,5 %
Makia	23,1 %	23,4 %
Carhartt	16,4 %	17,0 %
Nike	7,4 %	11,0 %
Wemoto	5,8 %	7,0 %
Dickies	2,6 %	2,9 %
Vans	2,9 %	2,5 %
Polar	4,4 %	2,5 %
Levi's	2,1 %	1,7 %
HUF	1,7 %	1,3 %
Thrasher	0 %	0,4 %
Diamond	0,7 %	0,4 %
Kr3w	0 %	0,4 %
Yht.	100 %	100 %

Kyselyyn vastanneista viidennes (25 %) kertoi ostavansa liikkeestä housuja. Silti housuihin käytetty ostopääoma ylittää jopa takkeihin käytetyn pääoman. Housujen tuotekategoria oli kokonaisuudessaan tehottomin vaatekategoria. Suurimman, yli neljänneksen (29 %) myyntiosuuden housukategoriasta kattoi Carhartt-brändi (taulukko 37). Carhartin housuista saatu kateprosentti oli kuitenkin alhaisimmasta päästä ja brändin tehokkuus housumyynnissä oli alhainen. Toiseksi myydyin housubrändi oli Dickies noin kuudenneksen (15 %) myyntiosuudella, kolmanneksi Kr3w reilun kymmenyksen (12 %) myyntiosuudella. Paras kateprosentti ja korkein tehokkuusluku oli brändillä Vans, heikoin tehokkuusluku oli housubrändillä Polar. Levikseen käytettiin brändeistä eniten ostopääomaa, mutta sen tehokkuusluku oli joukon toiseksi huonoin.

Taulukko 37. Housubrändit myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X

Housut	Ostot	Myynti
Carhartt	16,3 %	29,4 %
Dickies	17,1 %	14,8 %
Kr3w	9,6 %	12,1 %
adidas	13,2 %	10,3 %
Vans	8,7 %	10,0 %
Levi's	17,9 %	9,9 %
Nike	9,5 %	5,7 %
Makia	2,1 %	5,4 %
Wemoto	1,0 %	1,7 %
Stüssy	0,6 %	0,3 %
Polar	3,4 %	0,3 %
HUF	1 %	0 %
Yht.	100 %	100 %

Päähineet olivat yksittäisenä tuotekategoriana muihin vaate- ja asustekategorioihin nähden huomattavan tehokas. Kyselyyn vastanneista asiakkaista noin puolet (49 %) vastasi ostavansa liikkeestä päähineitä. Yhdenkään päähinebrändin tunnusluvut eivät olleet hälyttävän heikot. Kolme myydyintä päähinebrändiä olivat Carhartt (16 % brändien kokonaismyynnistä), Ripndip (12 % kokonaismyynnistä) ja Vans (11 % kokonaismyynnistä) (taulukko 38). Erityisen tehokkaita päähinebrändejä olivat Ripndip, Nike ja Wemoto.

Taulukko 38. Päähinebrändit myydyimmästä vähiten myytyyn

N=X

Päähineet	Ostot	Myynti
Carhartt	12,9 %	15,9 %
Ripndip	17,2 %	12,3 %
Vans	7,7 %	11,5 %
Nike	10,8 %	11,3 %
HUF	15,0 %	9,7 %
Makia	7,4 %	7,4 %
Kr3w	2,6 %	6,4 %
Wemoto	2,6 %	4,4 %
Diamond	0,5 %	4,2 %
Stüssy	6,1 %	4,0 %
Thrasher	3,4 %	3,6 %
Polar	5,8 %	3,4 %
Dickies	3,4 %	3,2 %
adidas	4,5 %	2,6 %
Yht.	100 %	100 %

5 Johtopäätökset

Varastojärjestelmä ei antanut jokaiselle kyselyn tulokselle vastinetta. Järjestelmän avulla ei päässyt käsiksi ostajien profiileihin, jolloin lukujen vertaaminen sukupuoli- tai ikäkohtaisiin kysymyksiin on pitkälti hypoteettista. Sen sijaan brändi- ja tuoteryhmäkohtaista tietoa oli tarjolla paljon, vaikka varastokirjanpidon puitteissa tiedot eivät olleet täysin täsmällisiä. Suosittujen brändien ostot tapahtuivat huomattavasti suuremmalla mittakaavalla kuin vähemmän suosittujen brändien, mikä lähes lainalaisesti vaikutti hidastavasti varastonkiertoon. Brändin tai tuoteryhmän korkeat myyntiluvut eivät siis automaattisesti tarkoittaneet sen olevan tehokas. Parin vaatebrändin kohdalla ei tuloksia saanut järjestelmästä lainkaan, sillä Beyondin oman private labelin kohdalla luvut olivat vääristyneet käyttökelvottomiksi ja Fucking Awesome -brändin uutuudesta johtuen siitä ei saanut ajanjaksolla tulkittavaa myyntidataa.

Kenkien tuotekategoria oli kokonaiskuvassaan melko ristiriitainen. Se oli asiakaskyselyn mukaan ostetuin, varastojärjestelmän mukaan myydyin, mutta silti tehottomin tuotekategoria. Vastaajat nostivat tärkeimmäksi kolme kenkäbrändiä, adidaksen, Nicken ja Vansin, mikä oli linjassa myyntitulosten kanssa. Nämä kolme kenkäbrändiä eivät olleet kuitenkaan tehokkaimmat. Pienemmät ja asiakaskyselyssä huonommalle menestykselle jääneet brändit, kuten Etnies ja Emerica, veivät tehokkuudessa voiton kolmelta suurimmalta. Kenkien tuoteryhmän huono tehokkuus ei niinkään johdu yksittäisistä huonosti menestyvistä brändeistä vaan osasyynä ovat tuotteiden suuret sisäänostomäärät. Vaikka asiakkaat pitävät merkkejä tärkeänä, kivijalkamyymälän asiakkaiden ostopotentiaalilla eivät suuret brändikohtaisetkaan tuotemäärät myy tehokkaasti. Sisäänostomäärien pienentäminen kivijalkamyymälää varten voisi lisätä kenkälajitelman tehokkuutta.

Kenkien tuotekategorian ollessa kysytyin, myydyin ja selvästi liikkeen kantava voima, sen kehittäminen parhaimmilleen olisi epäilemättä lajitelman tehokkuuden kannalta olennainen asia. Tutkimuksen kenkäbrändeistä nousi esiin heikkoja lenkkejä. Brändit Converse, Karhu ja Red Wing eivät nousseet edukseen asiakaskyselystä, ja edellä mainituilla oli myös varastojärjestelmän huonoimmat tehokkuusluvut. Vaikka Converse ja Karhu pärjäsivät sekä kyselyssä että myynnillisesti Etniesiä ja Emericaa pa-

remmin, oli niiden varastonkiertoaika huomattavan hidas. Monelle vastaajalle tuntematon Red Wing oli kaiken kaikkiaan hitaimmin varaston kiertävä kenkäbrändi. Klassisten ja erittäin arvokkaiden Red Wing -kenkien poistaminen kivijalkamyymälän valikoimasta lisäisi mahdollisesti liiketoiminnan tehokkuutta, sillä ne poikkeavat profiililtaan paljon alle 25-vuotiaiden kohdeasiakasryhmän suosimista kenkäbrändeistä. Karhun ja Conversen kengille löytyi jonkun verran kysyntää, jolloin sisäänostomäärien pienentämisellä saattaisi saada positiivisia vaikutuksia tuotekategorian tehokkuuteen. Conversen suosio oli kuitenkin suurimmillaan pienimmässä, yli 30-vuotiaiden vastaajaryhmässä, jolloin on arvioitava, onko tämän asiakaskunnan palveleminen Converse-brändin ylläpitämisellä tärkeää. Kirjoittajan kokemuksen mukaan edellä mainittuja kolmea brändiä asiakkaat kysyvät harvemmin.

Kenkävalikoiman kokoamisessa kengän kokolajitelma on työtä edelleen vaikeuttava elementti. Kengän koko on erittäin yksilöllinen piirre. Esimerkiksi naisten malleista kokolajitelman suurin on usein koko 40, vaikka kysyntää suuremmillekin koille kirjoittajan näkökulmasta olisi. Jokaisesta kenkämallista koko kokolajitelman valikoimaan sisällyttäminen olisi kuitenkin liioittelua. Varastojärjestelmän puitteissa kokokohtaisia myyntejä ei päässyt tarkastelemaan. Järjestelmä ei näyttäisi myöskään asiakkaan kysymiä puuttuvia kokoja ja puuttumisesta johtuvia menetettyjä myyntejä. Optimaalisen kokolajitelman luomiseen ei olekaan toista yhtä tehokasta työkalua kuin asiakaskunnan observointi.

Vaatteiden kohdalla kyselytulokset ja varastojärjestelmän luvut erosivat toisistaan enemmän kuin kenkien kohdalla. Vaatteiden kokonaisuus oli kenkiin nähden huomattavasti monisyisempi, sillä tutkittuja brändejä ja tuoteryhmiä oli enemmän. Siinä missä kenkäkategoriassa lähes kaikki kenkäbrändit päätyivät tutkimuksen kohteeksi, vaatekategoriassa mukaan otettiin vain merkittävimmät brändit. Paljon brändejä jäi myös siis tutkimuksen ulkopuolelle, jolloin tuloksista muodostetut johtopäätöksetkään eivät kata koko valikoimaa. Muutamat vaatebrändit, kuten adidas, Makia, Nike ja Vans, olivat sekä asiakkaiden keskuudessa suosittuja että kokonaisuudessaan myyviä ja tehokkaita. Edellä mainitut brändit ovat siis vaatevalikoimassa varmoja tulonlähteitä, kun taas muiden brändien kohdalla tehokkuuden tarkastelu on monimutkaisempaa.

Esimerkiksi Carhartt-brändin myynti on joukon toiseksi suurin, mutta sen kateprosentti kokonaisuudessaan pienin. Asiakaskyselyssä se oli keskiarvoltaan seitsemäs, eli noin joukon puolivälissä, ja sen tehokkuusluku oli brändijoukon häntäpäässä. Sen myynti oli sekä kauluspaidoissa, housuissa että päähineissä joukon suurin, mutta ainoastaan päähinemyynti oli brändin kohdalla tehokasta. Brändivalikoima on laaja, mutta tuotteita myytiin paljon alennushintaan. Carhartin vaatteet ovat hyvin pelkistettyjä, klassisia, laadukkaita ja hintatasoltaan korkeita. Carhartt-brändinä jää asiakaskyselyssä selvästi jälkeen suosituimmista vaatebrändeistä, ja on kyseenalaista, kuinka paljon alle 25-vuotias kohdeasiakasryhmä on valmis maksamaan laadukkaista perusvaatteista ilman suurta brändin tuomaa lisäarvoa. Myös myyjän näkökulmasta liikkeen Carhartt-osasto on hyvin usein unohduksissa. Lähtökohtaisen tavoitekateprocentin laskeminen saattaisi kiihdyttää Carhartin myyntiä. Mikäli tämä ei ole mahdollista, sen brändivalikoiman rajaaminen vain vahvimpiin kategorioihin, kuten päähineisiin, housuihin ja kauluspaitoihin, voisi lisätä sen brändikohtaista tehokkuutta.

Huonoimman keskiarvon vastaajilta saanut Wemoto oli järjestelmän mukaan brändijoukon kuudenneksi tehokkain ja sen tehokkuus vaatebrändinä oli parempi kuin esimerkiksi Niken. Wemoton tuotteiden puolesta puhuu sen tehokkuus erityisesti päähineiden kategoriassa, mutta myös takkien, kauluspaitojen ja t-paitojen kohdalla tehokkuus on hyvä. Brändin naisten vaatteet menivät kaupaksi ajanjaksolla paremmin kuin miesten. Huono kyselymenestys voi hyvinkin johtua huonosta tunnettuudesta: Yli viidennes vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään brändistä. Brändin tuotteilla on järjestelmän lukujen perusteella menekkiä ja brändin markkinoinnin lisääminen voisi edelleen lisätä sen brändikohtaista tehokkuutta. Huolimatta huonosta kyselymenestyksestä brändissä on potentiaalia. Sen osuus valikoimasta tulee tuskin kuitenkaan nousemaan suurimpien brändien tasolle. Sama ilmiö edellistä radikaalimmin näkyi brändissä Ripndip. Se oli kaiken kaikkiaan brändeistä ylivoimaisesti tehokkain, vaikka kyselyssä sijoittui keskiarvolla viidenneksi huonoimmaksi. Noin viidenneksellä vastaajista ei ollut mielipidettä brändistä. Sen ostomäärät ovat pieniä mutta tuotteet myyvät nopeasti. Hyvin todennäköisesti menestyksen pohjalla on brändin erinomaisesti myynyt Nermal-tuotesarja, ei niinkään brändi itseisarvona.

Levi's sai tutkimuksen pohjalta täysin päinvastaisen diagnoosin kuin kaksi edellä mainittua brändiä. Se sai kyselyssä vastaajilta kuudenneksi parhaimman keskiarvon, mutta sen tehokkuus oli koko joukon toiseksi huonoin. Etenkin naiset arvottivat Leviksen brändijoukossa korkealle. Tutkimusajankohtana naisille ei kuitenkaan ollut Levikseltä valikoimaa lähes yhtään, mikä saattaa osittain selittää huonon myyntimenestyksen. Leviksen on klassinen farkkuvalmistaja, jolloin suurin osa sen liikkeen brändivalikoimasta koostuu housuista. Leviksen housujen tehokkuusluku ja kiertonopeus ovat housubrändien alhaisimpia, jolloin on mahdollista, että valikoimaan on valittu vääriä tuotteita. Leviksen brändivalikoiman valtti varastojärjestelmän mukaan oli t-paidat. On toki myös mahdollista, että Levi's brändinä vastaa Easeyn (2009) määrittelemää klassikkotuotetta, jonka myynti on hidastunut, ja joka kyselyn hetkellä oli nousujohteinen. Leviksen brändivalikoiman uudelleenarviointi on kuitenkin tehokkuuslukujen varjolla paikallaan, ja tehokkuutta saattaisi kasvattaa erityisesti t-paitojen ja naisten vaatteiden lisääminen.

Vaatevalikoiman heikoimpia brändejä ovat Diamond, HUF, Kr3w, Polar ja Stüssy. Nämä kaikki viisi brändiä olivat kyselyssä kahdeksan heikoimman ja tehokkuusasteikolla seitsemän heikoimman joukossa. Kr3wiä lukuun ottamatta brändit olivat myös myymälän puolella heikoimmin myyviä. Brändien päähineet liikkuvat myymälässä kohtuullisen tehokkaasti, muissa tuotekategorioissa menestys oli selvästi heikompi. Poikkeuksena tähän on kuitenkin Kr3w, joka oli yksi tehokkaimmista kauluspaitabrändeistä ja kolmanneksi myykein housubrändi. Myös Fucking Awesome kuuluu tutkimusajankohdan heikkoihin brändeihin, mutta uutuudessaan kaikkia tarvittavia tietoja analyysiin brändistä ei saatu. Valikoiman tehokkuuden kannalta tulisi miettiä brändien roolia valikoimassa. On todennäköistä, että valikoiman keventäminen tai ainoastaan verkkokaupan puolelle siirtäminen olisi näiden brändien kohdalla liikkeen lajitelman tehokkuutta parantava toimenpide. Nämä brändit ovat myös niitä, jotka päätyvät usein alennusrekkiin.

Suurin yksittäinen ilmi tullut tulos oli se, että pääasiallisesti miehille valikoimansa koostuvan **Beyondin asiakaskunnasta noin puolet on naisia**. Silti vain noin viidennes kenkäostoista ja noin 6 % vaateostoista luetaan järjestelmän mukaan osaksi naisten valikoimaa. Järjestelmän raportilla ei kuitenkaan päässyt selvittämään unisex-kenkien osuutta myynneistä ja ostoista, sillä nämä lukeutuvat järjestelmässä miesten kenkien

alle. Unisex-kengiksi tässä kontekstissa mielletään kengät, joiden kokolajitelma kattaa kaikki koot pienistä suuriin kokoihin, tavallisesti koot 36-46. Raportin puitteissa ei päässyt myöskään tutkimaan erillisten kokojen myyntiä tuotekategorioiden sisällä, mutta oletusarvona on, että naisille myytyjen kenkien määrä on huomattavasti isompi kuin mitä myytyjen naisten kenkien määrä. Naiset myös arvottivat lähestulkoon kaikki kenkäbrändit tärkeämmiksi kuin miehet, mikä puhuu naisasiakkaiden vahvan kysynnän puolesta.

Monien naisten vaatteita toivovien avointen kommenttien lisäksi myös naisten vaatteiden myynnin tehokkuus osoittaa, että tuoteryhmälle olisi kysyntää. Myyjänkin näkökulmasta on ilmeistä, että naisten vaatteet liikkuvat keskimääräistä nopeammin. Naisten vaatteiden pienehkön tuoteryhmän tehokkuus oli kaiken kaikkiaan kolmanneksi paras. Järjestelmän lukujen mukaan minkä tahansa brändin naisten vaatteet eivät kuitenkaan menesty, jolloin naisten vaatevalikoiman laajentaminen onnistuu luultavasti vain kokeilupohjalta. Kyselyhetkellä vallitsevan trendin mukaisesti naisasiakkaat ostivat myös paljon miesten vaatteita, jolloin naisille myytyjen vaatteiden määrä, kuten kenkienkin kohdalla, on suurempi kuin myytyjen naisten vaatteiden määrä. Myös kyselyvastauksista tuli esille naisvastaajien ostavan myös t-paitoja, collegepaitoja ja huppareita. Merkittävän suuren naisasiakaskunnan palvelemiseksi naisten vaatteiden, unisex-tuotteiden ja miesten vaatteiden pienien kokojen määrän lisääminen valikoimaan parantaisi todennäköisesti valikoiman tehokkuutta. Enemmistö tutkituista brändeistä sai paremman keskiarvon miesvastaajilta kuin naisvastaajilta. Syy tähän on olettaen brändivalikoimasta puuttuvat naisten vaatteet. Poikkeuksena tähän kuitenkin Makia, joka sai naisvastaajilta miesvastaajia paremman vastaanoton, mutta jonka naisten takit olivat brändin valikoiman heikoin lenkki.

Naisten vaatteita lukuunottamatta asiakkaat eivät avoimessa palautteessa nostaneet esiin suuria puutteita valikoimassa. Myös useassa kommentissa ilmaistiin tyytyväisyys liikkeen sen hetkiseen valikoimaan. **Liikkeen valikoima voisi varaston koon varjolla olla vailla supistamista.** Radikaaleimmassa tapauksessa tämä voisi tarkoittaa kokonaisten brändien pudottamista valikoimasta, lievennettynä yksittäisten brändien sisäisten tuoteryhmien pois jättämistä. Pällekkäisten, toisiltaan myyntiä vievien tuotteiden ostaminen on kirjoittajan ja myyjän näkökulmasta suurin ongelma liikkeen

valikoimassa. Jos tuoteryhmän kysyntä ei ole suuri, ei ole tehokasta ottaa jokaiselta brändiltä vastaavaa tuotetta valikoimaan. Tällaisia tuoteryhmiä on esimerkiksi housut ja takit, joista molemmat vievät ison osan myymälätilaa mutta joiden menekki on heikompaa. Naisten vaatteiden määrän lisäämisen valikoimaan mahdollistaisi esimerkiksi tehottomien takki- ja housukategorioiden supistaminen.

Kyselystä paljastui nuorimman ikäryhmän ostavan eniten sukkia, jotka ovat suhteellisen edullinen tuoteryhmä. Sukka-tuotekategorian tehokkuusluku oli myös suhteellisen korkea, vaikka sukat luokitellaan usein hitaan varastonkierron perustuotteisiin. Vastaavasti yli 30-vuotiaat vastaajat ostivat hinnakkaampia takkeja nuorempaa asiakaskuntaa enemmän. **Voidaan siis spekuloida, että tuotteiden edullisuus on yksi suuri vaikuttaja nuoremman asiakaskunnan ostopäätöksessä.** Edullisten tuotteiden suosio näkyy myös liikkeen keskimääräistä hintaluokkaa edullisemman Dickies-brändin tehokkuudessa kauluspaitojen, housujen ja päähineiden tuotekategorioissa. Eri-tyisesti kalliimmassa takkien tuotekategoriassa edullisempi Dickies oli tehokkain brändi. Asiakaskyselyssä Dickies ei kuitenkaan erottunut liiemmin edukseen, jolloin tuotteen hinta on luultavasti syy brändin tehokkuuteen. Edullisille tuotteille riittää kysyntää myös brändituotteisiin painottavassa liikkeessä. Tuotteiden hintahaitarin laajentaminen alaspäin lisäisi mahdollisesti valikoiman tehokkuutta. Edullisimpien brändien lisäämisellä on kuitenkin riskinä se, että ne vievät myyntiä arvokkaammilta brändeiltä tai mahdollisesti vaikuttavat negatiivisesti liikkeen imagoon.

Tulokset paljastivat myös uskollisen skeittareiden asiakaskunnan olemassaolon.

Hardware-kategorian hallitsi muita tuoteryhmiä tehokkuudessaan, samoin myös skeittikenkiin erikoistuneet kenkäbrändit. Beyond oli alun alkujaan nimenomaan skeittiliike, ja tämän ominaisuuden ylläpitäminen ja kenties tälle asiakaskunnalle tarkoitettujen tuotteiden lisääminen voisi vilkastuttaa valikoiman tehokkuutta.

6 Pohdinta

"If eighty percent of your sales come from twenty percent of all of your items, just carry those twenty percent."

- Henry A. Kissinger

Jos Kissingerin sanoja sovellettaisiin Beyondin liiketoimintaan, vain kourallinen brändejä jäisi myyntiin. Monipuolisuus on yksi brändin vahvuuksista ja asiakkaat antoivat kommentteissaan kiitosta valikoiman laajuudesta, joten näin radikaali raja ei ensisijaisesti tule kysymykseen. Vanhamäki (2015) sanoi luennollaan yrityksen varaston arvон heijastuvan suoraan yrityksen tulokseen. Kahden tappiollisen tilikauden jälkeen (Beyond Oy n.d.) ja varaston yli 20 000 tuotteen varjolla voidaan tappiollisen tuloksen kuitenkin osittain todeta johtuvan varaston arvosta. Lisäksi Connellin (2010) kuvaus liian suuren varaston arvon negatiivisista vaikutuksista (kts. s. 21-22) tavaroiden paikantamisen vaikeudesta asiakaspalvelun heikentymiseen ovat kirjoittajan kokemuksen mukaan paikkansa pitäviä Beyondin kohdalla. Varasto-ongelma on siis todellinen ja tällä tutkimuksella pyrittiin luomaan siihen ratkaisuja.

Kivijalkamyymälän asiakaskunta koostuu tutkimuksen mukaisesti suurelta osalta alle 25-vuotiaista todennäköisesti paikallisista nuorista. Verkkokauppaostaminen edellyttää usein myös 18 vuoden vähimmäisikää, mikä rajaa osan myymälän asiakskunnasta pois. Asiakaskuntien erot mielessä pitäen myyntikanavakohtaisen ostotoiminnan hajauttaminen olisi hyvin todennäköisesti tuotekokonaisuuden tehokkuutta kasvattava toimenpide. Beyond seuraa ostotoiminnassaan kansainvälisiä trendejä ja kivijalkamyymälän kohdeasiakkaat ovatkin Jacobsenin (2011) määrittelemiä edelläkävijöitä ja aikaisia sopeutujia. Vaikka muotimaailma kansainvälistyy kiihtyvästi ja uudet trendit ottavat tuulta alleen kansainvälisessä verkkokaupassa, kivijalkamyymälän suomalaiset asiakkaat eivät kuitenkaan lämpene uusimmille trendeille yhtä nopeasti. Esimerkiksi Suvi Widgren (2015), VILA-vaateyrityksen franchising-yrittäjä, kertoi liikkeensä asiakaskunnan ottavan uudet trendit vastaan noin vuoden viiveellä. Kivijalkamyymälän valikoimaan pääsee tutustumaan myös huomattavasti verkkokauppaa pienempi määrä kuluttajia, jolloin joukkoon sisältyy hyvin todennäköisesti vähemmän trendien edelläkävijöitä kuin verkkokaupassa.

Kahden myyntikanavan yhdistetty ostotoiminta vaikeuttaa myös Finnen ja Kokkosen (2005) määrittämää myymälätilaan perustuvan valikoiman suunnittelua, mikä näkyy käytännössä ylitsepursuavana ja tukkoisena myymälätilana. Kun tuotteet ostetaan sekä kivijalkamyymälän että verkkokaupan tarpeisiin samanaikaisesti, myymälätilaa rajoitteena ei oteta huomioon. Beyond on pk-yritys, jonka ostotoiminnasta vastaa kaksi henkilöä ja jonka ostotoiminta eroaa huomattavasti suurempien yritysten järjestelmällisen osto-organisaation toiminnasta. Valikoimaratkaisujen tekoa hankaloittaa myös se, että ostohenkilöt ovat rajallisesti kosketuksissa kahden eri myyntiympäristön kanssa. Yrityksellä ei myöskään ole käytössään sisäistä viestintäjärjestelmää, johon kirjata mahdolliset valikoiman puutteet ja asiakastoiveet, vaan tieto jää usein työntekijöiden muistin ja havaintojen varaan. Ostotoiminnan sisäisiä lähteitä (Granger & Sterling 2012) ei siis hyödynnetä koko niiden potentiaalisuudessaan. Henkilöstömäärä ei ole kasvanut käsi kädessä kasvaneen liikevaihdon kanssa, mikä on voinut vaikuttaa sekä sisäiseen viestintään ja raporttien seurantaan käytettyyn aikaan vähentävästi. Myös täsmällisempi myyntijärjestelmä lisäisi ostotoiminnan päätösten luotettavuutta.

Kaikki valikoimiin liittyvät päätökset eivät kuitenkaan ole vähittäiskauppiaan hallittavissa. Erityisesti bränditoimittajat asettavat tuotteilleen vähimmäistilausmääriä, jolloin ostomäärät voivat olla haluttua suurempia. Brändikohtainen tehokkuus saattaa laskea vähimmäistilausmäärien takia, jos tiedetään kysynnän olevan pientä mutta vähimmäistilausmäärä on suuri. Tilanteessa on päätettävä, kuinka arvokas brändi on sisällyttää valikoimaan. Brändeillä on erilaisia tehtäviä valikoimassa, eikä hyvä myynti yksiselitteisesti määritä hyvää ja huonoa tuotetta. Brändilajitelmalla tuodaan liikkeeseen lisäarvoa ja pyritään luomaan tietynlaista imagoa. Beyondin kohdalla erityisesti tiettyjen brändien paikallinen yksinmyyntioikeus on imagoon positiivisesti vaikuttava tekijä. Tehokkuus ei myöskään ole ainut syy pitää erinäisiä brändejä valikoimassa – jotkut brändit luovat vahvan mielikuvan, mihin liike haluaa rinnastua, jolloin brändin kuuluminen valikoimaan on liikkeen imagoa vahvistava tekijä. Tärkeää tehokkuuden kannalta on kuitenkin virheostoihin reagoiminen ja samalla varaston arvon kasvun hillitseminen.

Granger ja Sterling (2012) kirjoittivat brändien arvon mittautuvan tunnistettavuuden perusteella. Tämä näkyy käytännössä tutkimuksen tuloksissa: Siinä, missä tunnetut brändit saivat sekä hyvän keskiarvon asiakkailta että menestyivät myynneissä, asiakkaille tuntemattomien brändien myynti oli heikkoa muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Esimerkiksi kauttaaltaan huonosti menestyvän Red Wing - kenkäbrändin kohdalla 28 % prosenttia ei osannut sanoa siitä mielipidettä. Huonosti menestyvien vaatebrändien (mm. HUF, Kr3w, Stussy, Polar) kohdalla vastaava luku vaihteli 15-22 prosentin välillä. Säännön vahvistavia poikkeuksia oli kyselyssä tuntematon Wemoto, jonka tuotteet kävivät yllättäen hyvällä tehokkuudella kaupaksi ja suosittu ja tunnettu klassikkobrändi Levi's, jonka tehokkuusluku oli vaatebrändien huonoimpia.

Sopivaa varaston kiertonopeutta, kuten Conellkin (2010) teoksessaan totesi, on vaikea määrittää. Beyondin brändi- ja tuoteryhmäkohtaiset varastonkiertoajat vaihtelivat paljon, eikä tavoiteaikoja ole määritetty. Eri tuotteilta ja brändeiltä voidaan kuitenkin odottaa erilaisia varastonkiertoaikoja riippuen tuotteesta. Conellin määrittämiä niin sanottuja perustuotteita, joiden saatavuus liikkeestä on pysyvä ja joiden varastonkiertoaika on pidempi, on Beyondin kaltaisessa brändiliikkeessä vain niukalti. Perustuotteisiin voidaan lukea joitakin aina valikoimasta löytyviä perusmallisia kenkiä ja esimerkiksi brändien logolla varustettuja t-paitoja. Suurin osa tuotteista on kuitenkin hyvin alttiita trendivaihteluille, jolloin pitkä varastointiaika ainoastaan heikentää tuotteen arvoa. Vaateliikkeessä, erityisesti brändiliikkeessä, jossa tuotteiden kate on huomattavasti perinteistä vaateliikettä pienempi, Rämön (2011) periaate nopeasti myytävien tuotteiden katteen alentamisesta ei toimi. Myös pidempään varastoitavan tuotteen kateprosentti usein laskee, kun sen uutuusarvo pienenee. Pienen yrityksen joustovara on kuitenkin se, että vanhan sesongin tuotteet on mahdollista elvyttää sesongin uusiutuessa, kuten Torvasti (2015) luennollaan totesi. Vanhat tuotteet vievät kuitenkin siinä tapauksessa myyntitilaa uusilta tuotteilta.

Jacobsenin (2012) mukaan huonosti myytävät tuotteet on heti havainnon jälkeen siirrettävä alennukseen, ja Connell (2010) pitää tuotteen alettamiseen kuuden viikon takarajaa. Teoriaan verraten Beyond reagoi huonoon myyntiin huomattavasti pidemmällä viiveellä. Vaikka pienemmällä yrityksellä on tuotteiden kanssa enemmän

joustovaraa, hitaalla reagoimisella voi olla oma osansa varaston suureen kokoon. Kuitenkin esimerkiksi Ripndip-vaatebrändin kohdalla varastonkierto näyttää olevan liian suuri. Se on huomattavasti muita merkkejä tehokkaampi, mutta samalla sen tuotteet myydään loppuun nopeasti vaikka kysyntää olisi enemmän. Mikään järjestelmä ei kirjaa liian nopeasti myytyjen tuotteiden menetettyjä myyntejä, ja brändituotteiden kohdalla täydennysostojen tekeminen kesken kautta on tietyille tuotteille ja brändeille mahdotonta. Joskus täydennys- ja uusintatilauksia on tehty myös tuotteen elinkaarivaiheen jo huippunsa saavuttaneille tuotteille, joka vaikuttaa varastonkiertoon myös negatiivisesti.

Suuri osa liikkeen asiakkaista on alle 25-vuotiaita. Tämä ryhmä sisältää paljon opiskelijoita eli henkilöitä, joilla käytettävää pääomaa on vähemmän kuin vanhemmalla, työssäkäyvällä asiakaskunnalla. Pohdinnan alla on myös se, palvellaanko valikoimalla ennemmin pienempää, kenties enemmän rahaa yritykseen tuovaa yli 30-vuotiaiden ikäluokkaa, vai suurempaa mutta pienemmällä budjetilla toimivaa alle 25-vuotiaiden ikäluokkaa. Vanhamäen (2015) mukaan tuotteen hinnan noustessa brändin merkitys laskee. Tämä näkyi käytännössä Dickies-brändin kohdalla, sillä edullisempänä brändinä sen tehokkuus takkien kategoriassa on ylivoimainen. Tällä hetkellä liikkeen valikoimalla tavoitellaan selvästi asiakkaita ikähaitarin kummastakin päästä, mikä ei pidemmän päälle palvele valikoiman tehokkuutta.

Vaikka naisasiakaskunnan valikoima on viime vuosina liikkeessä parantunut, on tuloksien varjolla selvää, että tehtävissä olisi vielä enemmän. Tutkimuksen ajankohdalla lähes puolet asiakaskunnasta kattavaa naisasiakaskuntaa palvellaan kenkien saralla noin viidenneksellä ja vaatteiden kohdalla alle kymmenyksellä valikoimasta. Tämän ristiriidan korjaaminen olisi epäilemättä valikoiman tehokkuutta parantava ratkaisu. Naisasiakaskunnan tuotteiden lisääminen ja päällekkäisten, toisiltaan myyntiä vievien tuotteiden vähentäminen olisi tehokkaamman valikoiman ensiaskel. Varastojärjestelmän puitteissa ei päässyt tarkastelemaan minkään näköisiä kuluttajaprofiileja, eli sitä, minkä ikäiselle ja kumman sukupuolen edustajalle tuotteet lopulta löytävät tiensä. Varastojärjestelmä ei myöskään lue mukaan mahdollisia myymälävarkauksia. Myöskään tuotepuutteista menetettyjä myyntejä mikään järjestelmä ei rekisteröi. Ei ole siis yksiselitteistä mittaria sille, mitä kannattaa ostaa, ja virheostojen uhka on aina läsnä.

Tutkimus toteutui suunnitellusti: Ensin kerättiin kyselyn avulla asiakaskunnalta tietoa heidän suosimistaan brändeistä ja ostotottumuksistaan, jonka jälkeen vastauksia peilattiin tarkempiin myyntilukuihin. Valikoimasuunnittelusta ei itsessään ole paljoa teoriatietoa vaan valikoimasuunnittelu on usein osa suurempaa vähittäiskaupan toimintojen kokonaisuutta. Vähittäiskaupan valikoiman kokoamisperusteita on kuitenkin yhtä monta kuin vähittäiskauppojakin, jolloin yhtä, yleismaailmallista teosta valikoimasuunnittelusta on mahdoton löytää. Tämä tutkimus toi esiin erityisesti brändeihin painottavan vaateliikkeen näkökulmaa valikoimasuunnitteluun. Aikaisempia tutkimuksia brändeihin suhtautumisesta ja valikoiman tehokkuudesta on, mutta tehokkuustutkimukset ovat usein tuottajanäkökulmasta. Monissa teoksissa vaateliikkeen ostotoimintaa käsitellään kokolajitelma-, väri- ja sesonkipainotteisesti, kun toimeksiantajayrityksen ostotoiminta on hyvin brändikeskeistä, ja kiinteänä osana ovat liikkeen imagon luominen myytävien brändien kautta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee kyseenalaiseksi, kuinka tulkinnanvaraisesti asiakaskyselyn kysymyksiä on luettu. Kolmannen ja neljännen *”Kuinka tärkeää seuraavien kenkä-/vaatebrändien sisältyminen Beyondin valikoimaan mielestäsi on”* -kysymyksen tuloksista ilmeni joitakin mielenkiintoisia ristiriitoja, jotka kysymyksen väärinymmärrys voisi selittää. Esimerkiksi Makia-kenkäbrändin valikoimassa on ainoastaan miesten kenkiä, mutta silti naisvastaajat arvottivat brändin korkeammalle. Sama toistui vaatebrändi Leviksen kohdalla: Leviksen naisten vaatteita oli kyselyhetkellä myynnissä todella rajallisesti, mutta silti naisvastaajat arvottivat brändin miesvastaajia korkeammalle. Mahdollisuutena on, että vastaajat ovat arvottaneet brändit vain oman brändimielikuvansa perusteella. Toisaalta vastaukset voivat ilmaista asiakkaan toiveita – tämä tarkoittaisi naisvastaajien toivovan valikoimaan Makian nahkasaappaita naisille. Voi myös olla, että naisvastaajat pitävät tärkeänä Makian ja Leviksen tuotteiden löytymistä valikoimasta, jotta heidän miespuoliset läheisensä saavat ostettua niitä valikoimasta. Todennäköistä on, että kysymyksiä ei ole ymmärretty täysin tarkoitettulla tavalla, eli kuinka tärkeää juuri vastaajalle on, että Beyondin valikoimasta löytyy määritettyjen brändien kenkiä tai vaatteita.

Tutkimuksen otoskoon määrittäminen oli otoskehikon puuttuessa haastavaa. Kuitenkin Vilkan (2007) mukaan otoskoon kasvaessa sen perusjoukkoa vastaavien piirteiden

määrä kasvaa. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa kuitenkin asiakaskyselyn suuri otoskoko. Vastausprosentin mittauksen tukena ei ollut päivittäisiä asiakasmääriä, mutta tutkijan arvion mukaan saadut 300 vastausta edustavat kolmasosasta puoleen viikon aikana käyneistä asiakkaista, joka puhuu otoksen luotettavuuden puolesta. Kirjoittaja oli itse valvomassa vastausten keräämistä, ja näin varmistamassa tarvittavan päiväkohtaisen vastausmäärän saavuttamisen.

Asiakaskysely yksinään olisi jossain määrin vääristänyt kuvaa Beyondin valikoiman brändien myyntipotentiaalista. Tätä ennakoiden asiakaskyselyn rinnalle tutkittiin myös varastojärjestelmän tunnuslukuja. Tunnuslukujen osittainen puutteellisuus ja mahdollinen virheellisyys on tiedostettu ja ne vaikuttavat negatiivisesti tutkimuksen validiteettiin. Suuntaa-antavuus on kuitenkin vahva, sillä käsitelty myyntien ja ostojen volyymit ovat suuria. Monimenetelmäisyydellä vahvistettiin tutkimuksen luotettavuutta. Kanasen (2008) mukaan tutkimuksen validius on sidoksissa sen perusjoukkoon yleistettävyyteen, ja tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkitsevien erojen huomiointi, kyselyvastaajien todelliseen asiakaskuntaan rajaaminen ja suuri otoskoko puhuvat yleistettävyyden puolesta.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli sitä, että samalla tutkimuksella saisi olosuhteista riippumatta samanlaisia tuloksia (Kananen 2008). Opin näytetyön tutkimuksen reliabiliteetti on lähestulkoon olematon. Jos asiakaskyselyn uusisi vuotta myöhemmin tismalleen samanlaisena, saataisiin sillä takuuvarmasti erilaisia vastauksia. Ihmisten brändimieltymykset ja ostotottumukset muovautuvat jatkuvasti ajan myötä. Tutkimushetkestä muutamaa kuukautta myöhemmin tätä pohdintaa kirjoittaessa erilaiset trendit ovat muokanneet Beyondin asiakaskunnan ostokäyttäytymistä myyjälle tunnistettavasti. Tutkimuksen toistaminen samanlaisena ei olisi myöskään relevanttia yritystoiminnassa, vaan jotta tuloksia voisi hyödyntää ostotoiminnan päätöksiin, on hyödynnettävä uudempaa dataa.

Kuten Rämö (2011) teoksessaan mainitsi, valikoiman jatkuva arviointi on ensiarvoisen tärkeää, joten jonkintasoinen aiheen säännöllinen tutkiminen olisi jatkossa Beyondille hyödyllistä. Connell (2010) kirjoitti pienissä yrityksissä myynnin seurannan puut-

teellisuuden johtavan usein liian suureen tai pieneen varastoon, ja Beyondin tapauksessakin varaston kokoa saisi todennäköisesti hallittua järjestelmällisellä tunnuslukujen seuraamisella. Tämä tutkimus laaja-alaisuudessaan kattaa kuitenkin vain toisen Beyondin valikoiman myyntikanavan. Saadakseen kokonaiskuvan ostotoiminnan tehokkuutta parantavista päätöksistä olisi vastaavanlainen kysely toteutettava myös verkkokaupan asiakkaille ja analysoitava verkkokaupan tunnuslukuja. Verkkokaupan osalta tutkimus tulisi toteuttaa laajemmassa mittakaavassa, sillä asiakaskunta on maailmanlaajuinen.

Lähteet

- Ajay, V., Kuldeep, T., Kunal, S. & Suhrir, Y. 2011. Consumer's perception about branded clothing store and merchandise Levi's Stores & Koutons Store in India. Siva Sivani institute of management. Viitattu 4.7.2016.
<https://www.scribd.com/doc/42934823/Project-on-Consumer-Perception-About-Branded-Clothing-Store-and-Merchandise-Levis-Stores-and-Koutons-Store-in-India>.
- Beyond Oy. N.d. Viitattu 27.9.2016. <http://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/beyond-oy/20659574/taloustiedot>.
- Connell, D. 2010. A buyer's life: A concise guide to retail planning and forecasting. New York: Fairchild books.
- Easey, M. 2009. Fashion marketing. Chichester: Wiley.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WSOYPro.
- Goworek, H. 2007. Fashion buying. Singapore: Wiley-Blackwell
- Graafinen esitys (kuviot). N.d. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 26.1.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kuviot/kuviot.html>.
- Granger, M., Sterling, T. 2012. Fashion entrepreneurship: Retail business planning. Second edition. Lontoo: Fairchild Books.
- Haapala, J. 2015. Beyondin omistaja-yrittäjä. Haastattelu 11.3.2015.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa: Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Otava
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jackson, T., Shaw, D. 2009. Fashion marketing. Iso-Britannia: Palgrave Macmillan.
- Jacobsen, M-L. 2011. Art of Retail Buying: An Insider's Guide to the Best Practices from the Industry. Hoboken: Wiley.
- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kapferer's Brand-Identity Prism model. EURIB: European Institute for Brand Management. Viitattu 28.3.2016. http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Identiteit_en_Imago_ENGELS/v_-_Het_Brand-Identity_Prism_model_van_Kapferer__EN_.pdf.

Katsifou, A., Seifert, R. & Tancrez, J-S. 2014. Joint product assortment, inventory and price optimization to attract loyal and non-loyal customers. Viitattu 20.4.2016. [Http://www.sciencedirect.com.ezproxy.jamk.fi:2048/science/article/pii/S0305048314000164](http://www.sciencedirect.com.ezproxy.jamk.fi:2048/science/article/pii/S0305048314000164).

Kosonen, H. 2008. Yrityksen kasvustrategian ristiriidat. Pro-gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta, kasvatustieteen laitos. Viitattu 2.11.2016. http://www.helsinki.fi/cradle/documents/Master%20Thesis/Kosonen_progradu_15122008.pdf.

Kuluttaja-asiamiehen linjaus: Hintailmaisut markkinointikeinona. 2015. Viitattu 14.10.2016. [Http://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/hintailmaisut-markkinointikeinona/](http://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/hintailmaisut-markkinointikeinona/).

Kyselylomakkeen laatiminen. N.d. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 29.6.2015. [Http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/kyselylomake/laatiminen.html](http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/kyselylomake/laatiminen.html).

Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. N.d. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 26.1.2016. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/menetelma/menetelmatyypit.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/menetelma/menetelmatyypit.html).

Otantamenetelmä on survey-tutkimuksen kulmakivi. N.d. Tilastokeskus. Viitattu 20.4.2016. http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-14_003.html?s=4.

Otos ja otantamenetelmät. N.d. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 26.1.2016. <http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Ristiintaulukointi. N.d. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 20.4.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>.

Rämö, S. 2011. Retail: Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tehokkaat valikoimat: Raportti parhaista toimintamalleista. 2000. ECR Finland.

Torvasti, H. Muotialan valikoimat. JHN Nordic Oy. Luento 11.9.2015 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Vanhamäki, L. Stockmannin bränditekstiilit. Stockmann. Luento 23.10.2015 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Vihanto, M. 2010. Taloudellisen tehokkuuden käsite. Instituutitaloustieteen perusteet: Luku 6. Viitattu 2.11.2016. [Http://www.ace-economics.fi/kuvat/mvihanto_inst06.pdf](http://www.ace-economics.fi/kuvat/mvihanto_inst06.pdf).

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa; Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Widgren, S. Muotikaupan valikoimat. Vila-franchisingyrittäjä. Luento 8.10.2015 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



Valikoimatutkimus Beyond

1. Sukupuoli: *

☐ Mies ☐ Nainen

2. Ikä: *

- ☐ 15-19
☐ 20-24
☐ 25-29
☐ 30-34
☐ 35+

3. Kuinka tärkeää seuraavien kenkäbrändien sisältyminen Beyondin valikoimaan mielestäsi on? *

4 = erittäin tärkeää 3 = jokseenkin tärkeää 2 = ei kovin tärkeää 1 = ei lainkaan tärkeää 0 = ei mieltä

	4	3	2	1	0
adidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Converse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etnies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emerica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Red Wing ○○○○○

Timberland ○○○○○

Vans ○○○○○

4. Kuinka tärkeää seuraavien vaatebrändien sisältyminen Beyondin valikoimaan mielestäsi on? *

4 = erittäin tärkeää 3 = jokseenkin tärkeää 2 = ei kovin tärkeää 1 = ei lainkaan tärkeää 0 = ei mieltä

	4	3	2	1	0
adidas	○	○	○	○	○
Beyond	○	○	○	○	○
Carhartt	○	○	○	○	○
Diamond	○	○	○	○	○
Dickies	○	○	○	○	○
Fucking Awesome	○	○	○	○	○
HUF	○	○	○	○	○
KR3W	○	○	○	○	○
Levi's	○	○	○	○	○
Makia	○	○	○	○	○
Nike	○	○	○	○	○
Polar	○	○	○	○	○
Ripndip	○	○	○	○	○
Stussy	○	○	○	○	○
Thrasher	○	○	○	○	○
Vans	○	○	○	○	○
Wemoto	○	○	○	○	○

5. Mitä seuraavista tuoteryhmistä ostat/haluaisit ostaa Beyondista? *

Valitse enintään viisi eniten ostamaasi tuoteryhmää

- ☐ Kengät
- ☐ T-paidat / pitkähihaiset t-paidat
- ☐ Colleget / hupparit
- ☐ Kauluspaidat
- ☐ Housut / shortsit

- ☐ Takit
 - ☐ Naisten vaatteet (leggingsit, mekot yms.)
 - ☐ Päähineet (lippikset, pipot, buckethatut / kalastajanhatut)
 - ☐ Reput / laukut
 - ☐ Sukat
 - ☐ Asusteet (vyöt, aurinkolasit, korut yms.)
 - ☐ Hardware (dekit, trukit, laakerit yms.)
 - ☐ Jokin muu, mikä?
-

6. Miten toivoisit Beyondin valikoiman kehittyvän?

Mainitse esimerkiksi mielestäsi valikoimasta puuttuvia brändejä tai tuoteryhmiä
